

Montmorency 2020 :
**un projet
collectif**

Table des matières

Imaginons Montmorency 2020 : un projet collectif	3
Un grand Collège au cœur de la Cité du savoir de Laval	6
Une mission, une vision et des valeurs	8
Notre mission	8
Une vision pour tracer notre chemin	8
Des valeurs qui ancrent et orientent nos actions	9
Mieux comprendre le contexte	10
Un portrait des jeunes	10
Les adultes à la formation continue	11
La réussite éducative et scolaire	12
Le contexte démographique	13
L'offre de programmes	14
Les ressources humaines du Collège	15
L'environnement du Collège	16
Le milieu lavallois	17
Le développement durable au Collège	18
La recherche au Collège	18
Enjeux et orientations stratégiques	19
Orientation 1 - Un milieu d'études et de vie propice à l'épanouissement de l'étudiant	20
Axe 1.1 Persévérance, épanouissement et diplomation	20
Axe 1.2 Diversité culturelle et inclusion	20
Axe 1.3 Ouverture sur le monde	20
Orientation 2 - Des programmes d'études novateurs	21
Axe 2.1 Actualisation des programmes et des stratégies pédagogiques	21
Axe 2.2 Développement professionnel	21
Axe 2.3 Contexte pédagogique	21
Orientation 3 - Un employeur attentif à la réalisation du plein potentiel de son personnel	22
Axe 3.1 Philosophie de gestion des ressources humaines	22
Axe 3.2 Perfectionnement et développement professionnel	22
Axe 3.3 Communications internes et processus administratifs	22
Axe 3.4 Ressources financières et matérielles	22
Orientation 4 - Un chef de file engagé dans son milieu	23
Axe 4.1 Écocitoyenneté	23
Axe 4.2 Partenariats	23
Axe 4.3 Innovation et recherche	23
Lexique	24

Imaginons Montmorency 2020 : un projet collectif

La Loi sur les collèges d'enseignement général et professionnel oblige les cégeps depuis plus de 10 ans à établir un plan stratégique pluriannuel. Avec le dernier plan stratégique 2007-2012, qui a été prolongé par le Conseil d'administration, le Collège s'était donné d'ambitieux défis à relever et au terme de ces années

Un établissement d'enseignement supérieur de qualité

plusieurs objectifs ont été atteints. À bien des égards, le dernier plan stratégique a été un élément mobilisateur pour l'ensemble de la communauté montmorencienne et a permis au Collège d'évoluer et de se positionner comme un établissement d'enseignement supérieur de qualité. C'est donc grâce à un travail exemplaire de tous les membres du personnel que le Collège a dressé un portrait positif des dernières années, permettant d'envisager l'avenir avec enthousiasme¹.

Deux grands principes fondamentaux : la transparence et l'ouverture



La démarche de consultation pour le plan stratégique 2014-2020 s'est quant à elle articulée autour de deux grands principes fondamentaux : la transparence et l'ouverture. Il était primordial de laisser place aux préoccupations de la communauté et de s'assurer qu'elle soit partie prenante de ce processus afin de définir une vision d'avenir ressemblant aux personnes qui, chaque jour, contribuent à faire exister et rayonner le Collège. Imaginons Montmorency 2020 est plus qu'un plan stratégique, c'est aussi la mise en commun des rêves de tous et la preuve que le partage d'idées et la collaboration peuvent nous mener plus loin.

¹ [Mission et Plan stratégique de développement – Bilan 2007-2012](#)

**L'échange,
le respect des opinions,
et la créativité ont favorisé
le partage des visions**



Une consultation élargie de la communauté montmorencienne et des partenaires du Collège a été réalisée : de nombreuses rencontres et sessions de travail avec les cadres, les syndicats, le conseil d'administration, les coordonnatrices et coordonnateurs de programmes, des groupes de discussions formés d'étudiantes et d'étudiants, de diplômées et diplômés, de cadres, de professionnelles et professionnels, de professeures et professeurs et des employées et employés de soutien, des entrevues avec les partenaires externes, un sondage destiné à tous les membres du personnel, des sondages envoyés aux étudiants sur Col.NET ainsi qu'une consultation virtuelle sous forme de page Facebook où tous pouvaient s'exprimer librement. La page Facebook et le site Internet servaient également de bases de données accessibles en tout temps, où tous les comptes rendus des diverses réunions et activités étaient déposés. Ces outils ont donc permis à la communauté de suivre l'évolution du processus de réflexion et de planification stratégique.

Suivait ensuite le moment fort de la consultation : la journée de réflexion Imaginons Montmorency 2020. Près de 300 membres du personnel se sont réunis le 25 février 2014 pour discuter des enjeux du Collège, de la direction à prendre et de leurs aspirations pour 2020. L'échange, le respect des opinions, et la créativité ont favorisé le partage des visions sur l'avenir du Collège et l'émergence d'une base solide pour l'élaboration du plan stratégique.



Plusieurs sujets ont été abordés de façon récurrente au cours des différentes étapes de la consultation et la synthèse des informations recueillies a mené à l'identification de quatre orientations desquelles a découlé la formulation d'axes et d'objectifs stratégiques. La communauté montmorencienne a ensuite pu émettre des commentaires et formuler des suggestions ou des précisions quant à ce document préliminaire. L'intégration des commentaires reçus a permis de bonifier le document final, menant à la présentation et à l'adoption du Plan stratégique 2014-2020 au Conseil d'administration du 11 juin 2014.

C'est donc au terme de cette vaste consultation que le Collège Montmorency présente le résultat de sa démarche de planification qui, suite aux enjeux dégagés, rassemble les orientations stratégiques, les axes, de même que les objectifs plus spécifiques qui guideront son projet institutionnel de développement pour la période 2014-2020.



Un grand Collège au cœur de la Cité du savoir de Laval

Contrairement à la plupart des cégeps québécois, le Collège Montmorency a été créé de toute pièce ; il ne provient pas d'un collège classique ni d'une école technique. En 1973, les cours donnés aux 500 premiers étudiants se déroulaient alors à l'école secondaire Saint-Maxime et c'est en 1976 que la communauté montmorencienne a emménagé dans un bâtiment entièrement dédié à l'enseignement collégial.

Montmorency, établissement de nombreux partenariats dans la communauté, multiplication des activités internationales, etc.

Seul établissement public d'enseignement supérieur qui offre de la formation collégiale à Laval, le Collège a un statut privilégié avec le milieu socioéconomique et communautaire de la région. Il possède une responsabilité unique et se fait un devoir de s'engager et de contribuer au développement



Le Collège a adopté un modèle basé sur la diversification des méthodes pédagogiques

En 1971, une équipe d'une vingtaine de professeurs a été embauchée pour élaborer un modèle d'enseignement individualisé ; une grande innovation pédagogique dans le milieu collégial. Après un important travail de réflexion, le Collège a plutôt adopté un modèle basé sur la diversification des méthodes pédagogiques, un modèle toujours utilisé aujourd'hui.

Depuis, le Collège Montmorency ne cesse d'évoluer : croissance soutenue de la population étudiante, agrandissement du bâtiment, offre de plusieurs nouveaux programmes, fondation des cliniques-écoles, aménagement d'un jardin-école, hébergement du centre de la petite enfance Youpi, de la Corporation de la Salle André-Mathieu et d'un campus de l'Université du Québec à Montréal (UQAM), construction des résidences étudiantes, naissance de la Fondation du Collège

régional. Des quelques centaines d'étudiants et des installations temporaires qui le constituaient à ses débuts, le Collège s'est ainsi hissé parmi les cégeps les plus importants au Québec.

La présence du terminus d'autobus régional et de la station de métro Montmorency depuis 2007 est un atout privilégié pour le Collège et sa localisation accentue son accessibilité.

Le Collège Montmorency est un milieu de vie riche et dynamique qui favorise la formation intégrale de la personne dans une tradition humaniste, c'est-à-dire de développement de l'esprit critique et du jugement, de curiosité intellectuelle qui vise à savoir d'où l'on vient pour mieux appréhender l'avenir, de passion et de confiance en la capacité d'apprendre. Ce sont près de 7 000 étudiants à l'enseignement régulier inscrits à l'un ou l'autre des cinq programmes préuni-

**Près de 7 000 étudiants
à l'enseignement régulier
et près de 1 900 étudiants
à la formation continue.**

versitaires et des vingt-deux programmes techniques et près de 1 900 étudiants à la formation continue. Le Collège possède des programmes exclusifs en étant le seul cégep public au Québec à offrir les programmes Techniques de sécurité incendie, Techniques de muséologie et Techniques d'orthèses et de prothèses orthopédiques. Le Collège Montmorency est encore appelé à se développer. Chaque année, quelque 8 000 élèves des écoles secondaires de Laval désirent poursuivre leurs études au collégial et le Collège en accueille à peine 34 %, ce qui est le plus bas taux du réseau collégial. Le Collège est donc obligé de refuser chaque année des centaines de jeunes de Laval ayant de bons dossiers scolaires par simple manque de places. Devant ce constat, le Collège doit donc mieux desservir la population étudiante de Laval.



Une mission, une vision et des valeurs

*Intimement liée au projet éducatif,
notre mission est donc principalement éducative.*

Notre mission

Voué à la réussite de ses étudiants jeunes et adultes, le Collège Montmorency, établissement d'enseignement supérieur public et francophone, forme des citoyens compétents, engagés et ouverts.

Une vision pour tracer notre chemin

Accessible et innovateur, le Collège Montmorency sera reconnu pour la pertinence de sa formation, la qualité de ses services et la mobilisation de son personnel.

De façon plus spécifique, le Collège Montmorency vise à devenir :

- Un milieu d'études et d'apprentissage où l'engagement et la réussite sont valorisés et reconnus.
- Un Collège interculturel qui valorise le respect des personnes et le soutien à l'intégration.
- Un milieu de travail qui informe, consulte, mobilise, soutient le développement des compétences et qui favorise l'entraide, la communication et la confiance mutuelle.
- Un environnement stimulant qui dispose d'infrastructures adéquates, d'équipements performants et d'installations technologiques modernes.
- Un Collège écoresponsable qui ancre le développement durable dans sa culture organisationnelle.
- Un Collège audacieux qui promeut l'esprit d'entrepreneuriat.
- Un partenaire incontournable du développement intellectuel, social, culturel, communautaire, sportif, économique, éducatif et technologique dans sa région et à l'international.
- Un Collège international qui favorise l'intégration de la dimension internationale dans l'enseignement, la recherche et les services éducatifs.
- Un milieu de vie agréable où tous peuvent évoluer dans un climat sain.
- Un chef de file dans le réseau de l'éducation qui rayonne grâce à sa créativité et à ses réalisations en recherche.

Des valeurs qui ancrent et orientent nos actions

Les valeurs d'une organisation donnent un sens à l'action, sont un moteur, une source de dynamisme et un point de référence pour les décisions à venir. Ces valeurs doivent nous ressembler et nous rassembler afin de créer un sentiment de fierté pour tous les membres du personnel.

L'ouverture nous guide.

Comme groupe et à titre individuel, nous nous engageons à faire preuve d'une grande ouverture envers l'ensemble des personnes qui forme la communauté montmorencienne et celles qui gravitent autour d'elle. Ainsi, l'ouverture d'esprit se traduit par des consultations, des actions et des décisions respectueuses et équitables, expliquées et communiquées de manière transparente. L'ouverture incite à des comportements intègres, à l'empathie, à l'écoute et aux échanges de qualité ainsi qu'à la confiance susceptible d'abolir les barrières à la collaboration. L'ouverture prédispose à la reconnaissance individuelle et collective.

L'engagement nous anime.

Le personnel du Collège contribue de manière individuelle et collective à la réalisation de sa mission et à l'excellence des services. Les étudiants sont mobilisés à réussir leur projet d'études et font preuve de persévérance. Tous les membres de la communauté montmorencienne et les groupes qu'ils constituent démontrent un sens du dépassement, de l'accomplissement, du professionnalisme et de la rigueur au travail.

La collaboration nous rassemble.

La communauté montmorencienne encourage le travail collaboratif ainsi que le partage d'expertise entre les départements, les services et les directions. La collaboration permet une meilleure cohérence dans les projets et une utilisation optimale des ressources. Le travail d'équipe mobilise et rallie tous les acteurs du Collège. Enfin, la cohésion et la synergie autour d'un but commun sont garantes d'un climat de travail sain et d'un plus grand sentiment d'appartenance.

L'innovation nous inspire.

Le Collège encourage la culture de l'innovation dans ses champs d'expertise et incite les membres de la communauté à faire preuve de créativité, d'audace, de dynamisme et d'esprit entrepreneurial dans leurs projets. L'innovation favorise l'enrichissement des connaissances, le développement des programmes et des services, des méthodes pédagogiques et améliore les façons de faire.

Mieux comprendre le contexte

Un portrait des jeunes

Le Collège accueille principalement des étudiants qui ont grandi avec l'Internet et les nouvelles technologies. Cette génération, que certains appellent la génération C, utilise comme jamais auparavant les technologies et les médias sociaux pour communiquer, collaborer et créer. Ils vivent en temps réel et ont été habitués à l'immédiateté. Selon des consultations menées auprès de 4 000 personnes de 15 à 29 ans partout au Québec, les jeunes d'aujourd'hui recherchent des milieux d'apprentissage qui sont également des milieux de vie stimulants, intégrant les activités parascolaires et favorisant les débats d'idées, l'implication et les relations intergénérationnelles. Les étudiants de la réforme seraient plus doués pour le travail d'équipe. Ils veulent un environnement où l'engagement citoyen leur permettrait de découvrir leurs passions et de confirmer leur cheminement scolaire et professionnel. Ils souhaitent d'ailleurs être mieux encadrés et outillés pour faire leurs choix scolaires et professionnels. Ces jeunes, qui travaillent dans une proportion de plus de 70 % à raison de 17 heures par semaine en moyenne, veulent exercer un métier stimulant qui sera en conciliation avec la famille. Ils ont revendiqué des communautés innovantes, où l'entrepreneuriat et la créativité font notre richesse². Le parcours de formation de ces jeunes n'est pas nécessairement linéaire et plusieurs changent de programme en cours de route ou font une pause pendant leurs études. Ils mettent ainsi, en moyenne, plus de temps à terminer leurs études collégiales³.

Si l'on ne peut identifier avec précision les impacts de ces changements, on peut tout de même entrevoir des ajustements tant dans la mise en œuvre des programmes, la manière d'enseigner, d'apprendre et d'évaluer que dans l'offre d'activités parascolaires.

En effet, cette réalité suggère une adaptation des stratégies pédagogiques, mais aussi un ajustement de la formation pour les membres du personnel.



² Secrétariat à la jeunesse Québec (2014). Livre blanc sur la Politique québécoise de la jeunesse

³ Demers, Guy (2014). L'enseignement supérieur pour tous : rapport d'étape du chantier sur l'offre de formation collégiale

Les adultes à la formation continue

Pour la très grande majorité des étudiants à l'enseignement régulier, le passage au Collège Montmorency s'inscrit généralement en continuité avec des études secondaires très récentes. La situation est différente pour la population étudiante de la formation continue qui est caractérisée par une multitude de réalités et de cheminements, que ce soit au plan personnel ou professionnel. On constate un nombre croissant d'adultes désireux d'effectuer un retour aux études en s'inscrivant à des diplômes d'études collégiales (DEC) ou à des attestations d'études collégiales (AEC). À l'automne 2013, 850 adultes suivaient une formation créditée à la formation continue, alors que 1 896 personnes étaient inscrites à l'un de ses services⁴. En effet, le Collège connaît une demande importante pour les services à la communauté, que ce soit des cours à la carte, des ateliers ou des formations spécialisées.

Les raisons pour effectuer un retour aux études sont nombreuses : réorientation de carrière planifiée ou au terme d'une perte d'emploi, actualisation des compétences, quête d'un diplôme québécois reconnu pour des étudiants déjà scolarisés dans leur pays d'origine ou encore raccrochage suite à un passage au collégial marqué par des échecs. Enfin, chaque année, près de 750 personnes viennent au Collège apprendre le français et y découvrent souvent une communauté d'accueil.

Tous ces adultes, plus ou moins jeunes, poursuivent ce même objectif, celui de vouloir améliorer leur situation personnelle, professionnelle ou socioéconomique. Dans ce contexte, nous devons dans un premier temps actualiser notre approche en éducation interculturelle et intergénérationnelle afin de nous ajuster à la population étudiante, mais aussi de nous assurer de bien intégrer les immigrants, de reconnaître et développer leurs compétences et d'assurer l'accès à des services de reconnaissance des acquis et des compétences.

⁴ Direction de la formation continue et des services aux entreprises, 13 février 2014

La réussite éducative et scolaire

Le Collège a toujours considéré la réussite de façon globale, c'est-à-dire de façon à intégrer la réussite éducative et la réussite scolaire. La réussite éducative engage l'institution dans le développement de la personne dans toutes ses dimensions : sa personnalité et ses habiletés intellectuelles fondamentales comme la capacité d'adaptation, la capacité de faire des choix éclairés, le jugement critique et l'ouverture à la diversité. La réussite scolaire correspond quant à elle à la notion de performance scolaire. Elle est mesurable au sens où on peut quantifier la réussite des cours ou encore la diplomation, de même qu'on peut évaluer l'atteinte d'habiletés ou le développement de compétences générales et particulières.

Pour ce qui est de la réussite scolaire, depuis 2002, le taux global de réussite aux cours, tous cours, toutes sessions et tous programmes confondus, est en légère augmentation puisqu'il était de 83 % à l'automne 2002 et a atteint 88 % à l'automne 2013⁵. Il a aussi été noté qu'entre 2003 et 2011, les taux de réinscription au troisième trimestre ont tous progressé au Collège Montmorency et durant la même période, les taux de réinscription ont baissé dans le réseau public, à l'exception des programmes préuniversitaires. Les taux de réinscription au Collège (84,9) sont supérieurs à ceux enregistrés dans le réseau public (80,4) pour tous les secteurs de formation⁶.

Au Québec, il a été observé des écarts statistiques entre les sexes en ce qui concerne les taux de diplomation. En 2010-2011, le taux de diplomation atteignait 83,3 % chez les filles de moins de 20 ans, alors que chez les garçons, il s'établissait à 69,6 %. De même, une plus forte proportion de filles obtient leur diplôme d'études secondaires dans le délai prévu de cinq ans (70 % comparativement à 56 % chez les garçons). Ces écarts statistiques entre les sexes s'observent également aux niveaux postsecondaires⁷. À Laval, le taux de sortie sans diplôme ni qualification a connu une baisse de 4,6 points de pourcentage au cours des dernières années, passant de 22,9 % en 2006-2007 à 18,3 % en 2010-2011, mais le taux de décrochage à Laval reste toutefois supérieur à celui de l'ensemble du Québec⁸. Dans ce contexte, le Collège demeurera un acteur clé dans la réussite scolaire des jeunes au cours des prochaines années.

⁵ Données du système de gestion COBA - Service du développement pédagogique et des programmes

⁶ Données PSEP (Service régional d'admission du Montréal métropolitain)

⁷ Secrétariat à la jeunesse Québec (2014). Livre blanc sur la Politique québécoise de la jeunesse

⁸ La Conférence régionale des élus de Laval (2012). Plan quinquennal de développement

Le contexte démographique

Contrairement à la grande majorité des cégeps du Québec, la population étudiante du Collège Montmorency continuera de croître, puisque Laval fait partie des sept régions dont l'Institut de la statistique du Québec ne prévoit pas de déclin de population avant

2026⁹. En effet, selon les projections à long terme du ministère de l'Enseignement supérieur, de la Recherche, de la

Science et de la Technologie, Laval connaîtra la plus forte progression d'effectifs étudiants d'ici 2025, soit de

5,2 %¹⁰. De 2011 à 2016, la population lavalloise devrait croître de 5,9 %¹¹. Comme partout au Québec, le bilan démographique de Laval indique un vieillissement

de la population, mais la proportion occupée par les jeunes de 0 à 14 ans demeure en hausse¹². Or, c'est ce groupe qui fréquentera les établissements d'enseignement supérieur au cours des prochaines années.

Le devis pédagogique étant établi à 5 800 étudiants, le Collège a refusé plus de 1 880 personnes à l'automne 2013, dont 1 268 étaient admissibles et 538 des résidents de Laval¹³. Malgré ce constat, la majorité de la population étudiante du Collège provient de Laval (56 %) et de la couronne nord (27 %), tandis qu'environ 8 % provient de Montréal¹⁴. Les questions de l'espace et de l'accessibilité sont donc actuellement des enjeux importants qui nécessiteront des efforts spécifiques de valorisation.

En 2011, les personnes nées à l'extérieur du Canada sont au nombre de 96 645 et comptent pour 24,6 % de la population lavalloise, faisant de Laval la 3^e région de destination des immigrants qui s'établissent au Québec. En 2011, 22,7 % des nouveaux immigrants dans la région de Laval sont des jeunes âgés de moins de 15 ans¹⁵. En effet, pour l'année scolaire 2012-2013, ce sont 54,8 % des élèves lavallois ayant fréquenté les établissements préscolaires, primaires et secondaires francophones,

qui sont nés à l'extérieur du Canada ou dont au moins un des parents est né à l'extérieur du Canada¹⁶.

D'autre part, dans la foulée de l'accroissement des services spécialisés offerts au primaire et au secondaire aux étudiants ayant des limitations fonctionnelles, nous accueillerons de plus en plus d'étudiants requérant des besoins de soutien particuliers. En effet, au cours des dernières années, le Collège a vu augmenter de façon significative des étudiants dits en situation de handicap nécessitant des services personnalisés, voire spécialisés. En 2009, le Collège comptait 127 de ces étudiants, alors qu'en 2013 ils étaient plus de 700, soutenus par une importante équipe de professionnels en appui aux professeurs¹⁷.

Enfin, la région présente des défis importants dans le domaine de la santé publique, avec notamment un taux élevé de sédentarité des jeunes à Laval¹⁸.

⁹ Institut de la statistique du Québec (2004). *Si la tendance se maintient... Perspectives démographiques, Québec et régions, 2001-2051*

¹⁰ Direction de la recherche, des statistiques et de l'information du MELS (2010).

¹¹ Prévisions de l'effectif étudiant au collégial

¹² Institut de la statistique du Québec (2006). *Perspectives démographiques 2006-2056, scénario de référence*

¹³ Institut de la statistique du Québec (2006). *Perspectives de la population selon le groupe d'âge et le sexe, Laval et ensemble du Québec, scénario A1, 2006, 2011, 2016, 2021, 2026 et 2031*

¹⁴ Service de l'encadrement scolaire de la Direction des études, 25 février 2014

¹⁵ Statistique Canada (2011). *L'Enquête nationale auprès des ménages (ENM)*.

¹⁶ La Conférence régionale des élus de Laval (2014), *Plan quinquennal de développement 2014/2019*

¹⁷ Service d'aide à l'apprentissage de la Direction des affaires étudiantes et des relations avec la communauté, 6 mars 2014

¹⁸ La Conférence régionale des élus de Laval (2014), *Plan quinquennal de développement 2014/2019*



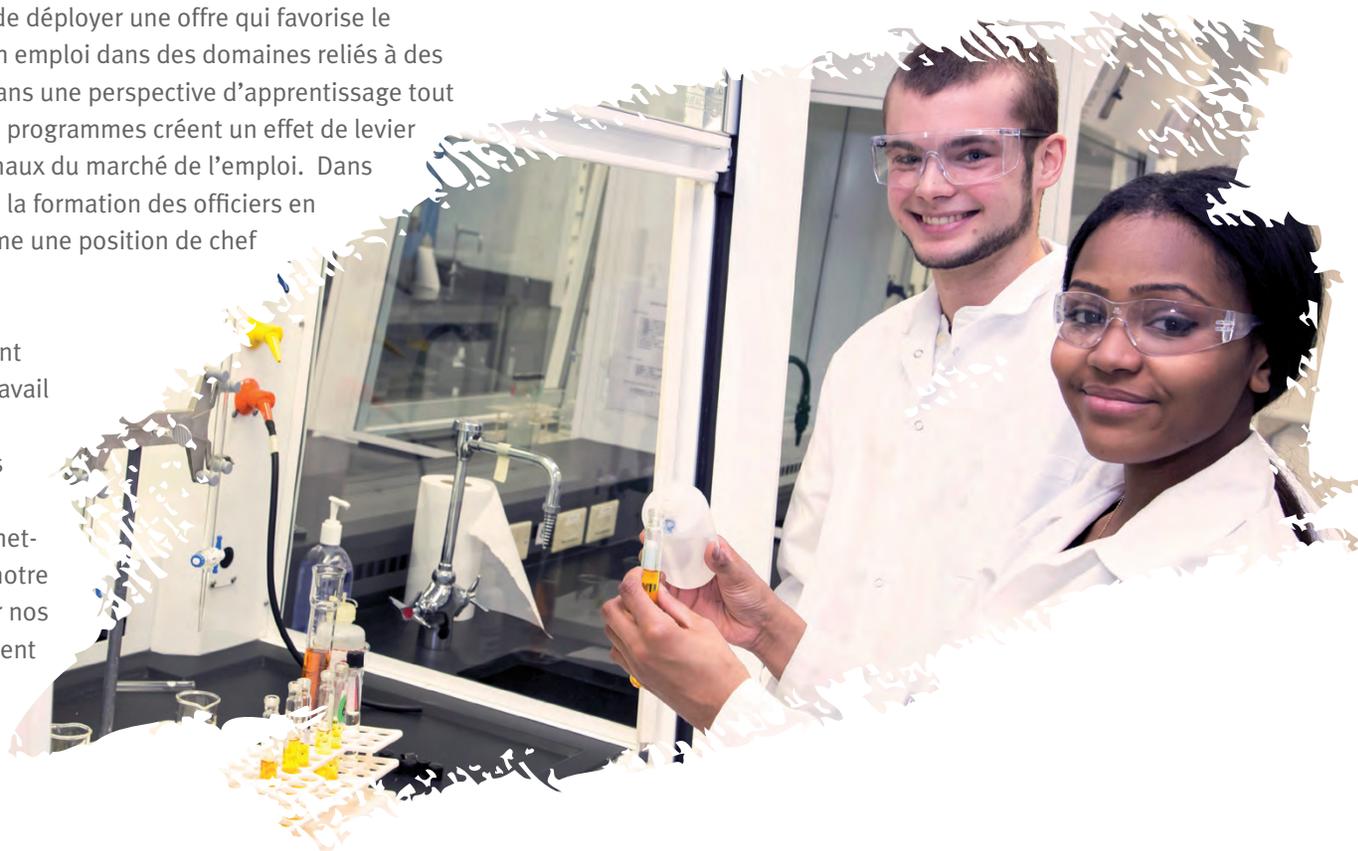
Photo : Commission scolaire de Laval

L'offre de programmes

Dans les dernières années, le Collège est devenu un cégep de premier tour grâce à sa notoriété et à la qualité de ses programmes. Depuis 2007, la population étudiante a augmenté de près de 1 200 étudiants, soit une croissance de 20 %. Parmi les nouveautés des dernières années, le Collège a développé le programme de Gestion d'un établissement de restauration en collaboration avec l'Institut de tourisme et d'hôtellerie du Québec et a obtenu le mandat provincial pour le diplôme d'études collégiales de Techniques de sécurité incendie. Toutefois, malgré la croissance des demandes, quelques programmes sont toujours aux prises avec des difficultés de recrutement, ce qui nécessitera des actions spécifiques.

La Direction de la formation continue et des services aux entreprises (DFCSE) offre quant à elle une carte de 25 programmes d'AEC et depuis récemment, un premier DEC en Soins infirmiers pour infirmières auxiliaires. Depuis quelques années, la DFCSE tente de déployer une offre qui favorise le perfectionnement de personnes en emploi dans des domaines reliés à des DEC de l'enseignement régulier, dans une perspective d'apprentissage tout au long de la vie. Plusieurs de ces programmes créent un effet de levier en répondant à des besoins régionaux du marché de l'emploi. Dans les secteurs de la prévention et de la formation des officiers en sécurité incendie, le Collège assume une position de chef de file à l'échelle nationale.

Dans un environnement en constant mouvement, avec un marché du travail en évolution et une population étudiante diversifiée, nous devons assurer une veille quant à l'évolution des besoins, ce qui nous permettra d'actualiser tant l'étendue de notre carte que de réviser et d'améliorer nos programmes autant à l'enseignement régulier qu'à la formation continue.



Les ressources humaines du Collège

Le Collège fait face à un environnement en transformation où les changements s'opèrent à une vitesse accrue. Nous devons affronter le défi de la croissance et du développement, mais aussi du renouvellement du personnel. Au cours des dernières années, le Collège a notamment connu un important renouvellement de son équipe de gestion et bien que ce changement amène son lot d'énergie et d'idées nouvelles, il comporte des exigences d'adaptation.



Les différentes consultations pour le plan stratégique ont confirmé les enjeux vis-à-vis le recrutement, l'intégration, l'accompagnement et le sentiment d'appartenance des membres du personnel. Les résultats des groupes de discussion et du sondage démontrent les problèmes quant à la complexité des processus internes, du besoin de reconnaissance et de développement professionnel ainsi que du manque de communication avec les partenaires internes, les départements, les services et les directions, tant entre eux qu'au sein d'eux. L'amélioration de ces aspects pourrait avoir un impact positif sur le sentiment d'appartenance et sur le renforcement d'un climat de travail positif.

Dans un contexte de rareté de la main-d'œuvre et d'un marché du travail plus concurrentiel, le Collège devra déployer des moyens nouveaux pour recruter et mobiliser le personnel compétent dont il aura besoin et s'assurer qu'il y ait un climat de collaboration favorisant le développement et le partage d'expertises.

L'environnement du Collège

Au cours des dernières années, nous avons connu des changements majeurs en ce qui concerne nos infrastructures. En 2010, d'importants travaux d'agrandissement et de réaménagement ont permis de moderniser une partie des installations et de répondre aux besoins d'espace du nouveau devis établi à 5 800 étudiants en 2007. Avec une population étudiante toujours en croissance, le manque d'espace se fait à nouveau ressentir et le Collège souhaite mieux répondre aux besoins de l'enseignement, de la vie étudiante et de la vie au travail. En effet, il a été calculé qu'un étudiant au Collège dispose de 8 m² d'espace, alors que la moyenne est plutôt de 14 m² pour l'ensemble des cégeps du réseau. Le Collège Montmorency est donc le cégep où la superficie est la plus restreinte par étudiant. Il sera donc une priorité pour le Collège de se doter d'espaces conviviaux adaptés aux différents besoins des membres du personnel, des départements et des services. Sur le plan technologique, le Collège doit aussi s'assurer de combler les besoins croissants des étudiants et des membres du personnel.

Le Collège doit aussi porter une attention particulière aux aménagements avoisinants, soit le secteur nommé l'Espace Montmorency, situé à l'est de l'autoroute des Laurentides, entre les boulevards du Souvenir et de la Concorde Ouest. Nous souhaitons collaborer avec la Ville de Laval pour créer un milieu convivial et vert qui répond aux besoins du Collège Montmorency, du Collège Letendre, de la Maison des arts de Laval, de la Salle André-Mathieu et du campus de Laval de l'Université de Montréal.



Le milieu lavallois

Avec la présence du campus de l'Université de Montréal et du campus de l'Université du Québec à Montréal (situé au Collège Montmorency), nous évoluons dans un riche environnement éducatif. La Commission scolaire de Laval a annoncé la construction de quatre nouvelles écoles primaires pour répondre à la croissance de la population.



Le marché du travail de la région de Laval se caractérise par sa grande diversité. En 2012, Laval comptait 9 948 entreprises, dont 89 dans le secteur de l'agriculture, foresterie, pêche et chasse, 1 451 dans le secteur de la construction, 596 établissements manufacturiers et 7 801 entreprises dans le secteur des services.

Dans le secteur des services¹⁹, ce sont 35 600 emplois qui seront disponibles d'ici 2016, 38 % pour répondre à la croissance et 62 % pour remplacer les départs à la retraite. Dans ce secteur, on retrouve un employeur important à Laval, soit le Centre de santé et de services sociaux de Laval qui est le plus gros CSSS au Québec avec plus de 6 000 employés.

Il est pertinent de noter qu'un peu plus des deux tiers des emplois disponibles seront de niveau de compétence professionnelle, technique ou intermédiaire²⁰. D'ici 2030, le marché du travail dans lequel évolueront les jeunes devrait être assez favorable en raison notamment des départs massifs à la retraite. Le taux de chômage devrait ainsi diminuer, et les jeunes constitueront le principal bassin de main-d'œuvre pour répondre à la demande²¹.

Les établissements d'enseignement supérieur ont donc non seulement la mission de former une relève dotée de compétences spécifiques, mais aussi de voir à ce que cette relève ait des compétences clés, comme la compétence langagière, et qu'elle soit autonome, apte au jugement critique et sensibilisée aux différents enjeux sociaux, économiques et environnementaux. Pour relever ce défi, des partenariats avec le milieu sont nécessaires, autant avec d'autres institutions scolaires qu'avec différents entreprises et organismes de l'environnement socioéconomique et communautaire. Participant déjà, par l'entremise des membres du personnel, à près de 70 instances locales, régionales et provinciales, le Collège devra s'assurer de maintenir sa position de chef de file dans le milieu et de saisir les opportunités de partenariats.

¹⁹ La Conférence régionale des élus de Laval (2014), Plan quinquennal de développement 2014/2019

²⁰ Emploi-Québec Laval, (2012). Compilation spéciale, Perspectives d'emploi par industrie 2012-2016.

²¹ Secrétariat à la jeunesse Québec (2014). Livre blanc sur la Politique québécoise de la jeunesse

Le développement durable au Collège

Le Collège a certainement un devoir d'écocitoyenneté dans l'enseignement et dans la gestion au quotidien. Dans les quatre dernières années, les résultats tangibles des actions du Collège Montmorency en environnement et en développement durable ont été recensés et reconnus par différentes certifications d'envergure, soit Cégep Vert du Québec de niveau Excellence, l'attestation ICI ON RECYCLE! niveau 2 et la Certification LEED pour l'agrandissement qui est en cours d'approbation. À ce chapitre, nous devons nous positionner comme un établissement scolaire prônant l'intégration du développement durable dans son système de gestion et voir à développer une culture de développement durable au sein de notre communauté.



La recherche au Collège

Le Collège se positionne résolument de façon à rehausser la reconnaissance de ses activités de recherche et d'innovation au sein du réseau québécois. Au cours des dernières années, nous nous sommes dotés de mécanismes de soutien aux activités de recherche, dont plusieurs politiques ayant permis au Collège de satisfaire aux exigences des organismes subventionnaires fédéraux et d'être reconnu

admissible à recevoir et à administrer des subventions de recherche des deux principaux organismes fédéraux de recherche, soit le Conseil de recherches en sciences naturelles et génie du Canada et le Conseil de recherches en sciences humaines.

Par ailleurs, le Collège a créé un poste de conseillère pédagogique dédiée à la recherche au Service du développement pédagogique et a soutenu plusieurs projets de recherche sur divers thèmes.

Nous devons poursuivre sur cette voie en encourageant les membres du personnel à s'engager dans des projets de recherche à caractère disciplinaire, pédagogique ou technologique et en développant la dimension de la recherche appliquée.

Enjeux et orientations stratégiques

Aller de l'avant, faire preuve de créativité et d'audace demeurent nos meilleurs atouts pour relever les défis qui nous attendent. Cette ligne directrice se répercutera dans toutes les orientations, les axes et les objectifs mentionnés dans ce plan stratégique. Au terme des consultations et de l'analyse du contexte externe et interne, quatre orientations stratégiques ont été retenues qui découlent de quatre enjeux.

Ces quatre orientations peuvent également être classées par thèmes qui s'emboîtent pour former un tout. Au cœur se retrouvent les étudiants, qui bénéficient d'une formation de qualité, accompagnés par les membres du personnel, qui forment la communauté montmorencienne rayonnant dans son milieu.



Orientation 1 : Un milieu d'études et de vie propice à l'épanouissement de l'étudiant

Les objectifs d'éducation en enseignement supérieur resteront toujours de permettre le développement des compétences, de favoriser l'épanouissement personnel et d'être à l'écoute des besoins de la communauté. Le Collège joue un rôle déterminant dans la mise en œuvre du mandat d'accompagner l'étudiant à mieux vivre les périodes charnières de son existence avec le passage de l'adolescence à la vie adulte, de l'état de dépendance à l'autonomie personnelle et du choix vocationnel propice au développement intégral de la personne. Étudier n'est cependant pas un processus passif. L'étudiant doit apprendre à développer un sens des responsabilités et à s'approprier son projet de formation, ce qui le rendra davantage susceptible de s'y engager avec conviction. La réussite n'est donc pas seulement scolaire, mais aussi éducative. Elle est intimement liée à l'engagement dans un projet d'études et aux engagements communautaire, scolaire, sportif, entrepreneurial, intellectuel ou culturel qui contribuent à enrichir l'expérience étudiante et à favoriser la mobilisation dans un projet collégial plus global.

.....

AXE 1.1 Persévérance, épanouissement et diplomation

Objectif 1.1.1

Accompagner et soutenir l'étudiant dans ses aspirations et dans son orientation scolaire et professionnelle.

Objectif 1.1.2

Développer des stratégies suscitant l'engagement étudiant.

Objectif 1.1.3

Valoriser la diplomation.

Objectif 1.1.4

Actualiser et soutenir les mesures d'aide et de soutien pour l'ensemble des étudiants en tenant compte de leurs différents besoins.

Objectif 1.1.5

Contribuer au bien-être des étudiants par la promotion de saines habitudes de vie et l'accroissement d'occasions de socialisation.

Pour favoriser l'épanouissement de l'étudiant, le Collège doit s'assurer de bien l'outiller afin qu'il fasse des choix éclairés et qu'il puisse évoluer dans un climat sain. Les besoins de la population étudiante étant dorénavant très variés, pensons aux étudiants en situation de handicap ou encore les étudiants à la formation continue qui sont majoritairement immigrants et en transition professionnelle, l'inclusion est primordiale, car cette diversité peut s'avérer une grande source d'enrichissement collectif et individuel. Finalement, nous croyons fortement que les connaissances et compétences acquises tout au long de la formation peuvent être bonifiées par des projets de mobilité, qui représentent également une grande source d'accomplissement.

.....

AXE 1.2 Diversité culturelle et inclusion

Objectif 1.2.1

Définir et mettre en œuvre notre approche interculturelle.

Objectif 1.2.2

Sensibiliser la population étudiante à la richesse de la diversité sous toutes ses formes.

.....

AXE 1.3 Ouverture sur le monde

Objectif 1.3.1

Stimuler, encourager et soutenir la mobilité étudiante.

Objectif 1.3.2

Encourager le partage des expériences vécues par les étudiants au sein de la communauté montmorencienne.

Orientation 2 : Des programmes d'études novateurs

La qualité de la formation restera au cœur de nos priorités. L'évolution perpétuelle du contexte pédagogique appelle une actualisation constante des programmes d'études afin de favoriser leur arrimage avec les populations étudiantes, la transformation des contextes universitaires ou professionnels et l'affirmation des spécificités montmorenciennes. Le Collège utilisera donc les meilleures stratégies d'enseignement pour mobiliser les étudiants et leur permettre de développer des compétences, d'apprendre des savoirs, des savoir-faire, des savoir agir et des savoir-être. Afin de soutenir le développement des programmes d'études, un processus d'évaluation continue permettra de demeurer en phase avec les nouvelles réalités.

AXE 2.1 Actualisation des programmes et des stratégies pédagogiques

Objectif 2.1.1

Développer un processus d'évaluation et d'amélioration continue des programmes d'études et de l'offre de formation, tant à l'enseignement régulier qu'à la formation continue.

Objectif 2.1.2

Intégrer la compétence langagière dans tous les programmes.

Objectif 2.1.3

Favoriser l'intégration d'habiletés touchant l'un des volets suivants dans les cours : les technologies, le développement durable, l'international, l'interculturel et l'entrepreneuriat.

Objectif 2.1.4

Poursuivre le développement des programmes et de l'offre de formation en favorisant l'arrimage avec notamment les milieux de travail et de l'éducation, tant à l'enseignement régulier qu'à la formation continue.

Objectif 2.1.5

Actualiser les stratégies d'enseignement, d'apprentissage et d'évaluation.

Objectif 2.1.6

Faire rayonner les initiatives et les innovations pédagogiques des membres du personnel à l'interne et à l'externe.

La langue française est le véhicule privilégié des apprentissages en enseignement supérieur, peu importe le domaine d'études. Des situations de communication inédites pour les étudiants et la complexité des savoirs exigent un niveau élevé d'habiletés linguistiques, textuelles et discursives. En développant la compétence langagière dans leur programme d'études, les étudiants n'en seront que mieux outillés pour s'adapter aux exigences du marché du travail ou des universités. Afin d'accompagner la population étudiante aujourd'hui très diversifiée, il faut aussi s'assurer d'outiller les professeurs et leur permettre de se perfectionner selon leurs besoins.

Finalement, la qualité de la formation ne peut être dissociée de la qualité de l'environnement physique. Le Collège doit ainsi s'assurer d'offrir un environnement technologique adapté qui favorise l'échange et qui répond aux besoins variés en enseignement.

AXE 2.2 Développement professionnel

Objectif 2.2.1

Soutenir les professeurs dans le développement de stratégies d'enseignement, d'apprentissage et d'évaluation adaptées aux besoins variés de la population étudiante.

Objectif 2.2.2

Offrir des perfectionnements variés qui répondent aux besoins des équipes enseignantes.

AXE 2.3 Contexte pédagogique

Objectif 2.3.1

Offrir un environnement technopédagogique qui s'adapte à l'évolution et aux besoins variés des professeurs et des étudiants.

Objectif 2.3.2

S'assurer que les espaces et les équipements du Collège répondent aux besoins actuels et futurs des programmes.

Orientation 3 : Un employeur attentif à la réalisation du plein potentiel de son personnel

L'humain est l'élément essentiel de toute organisation, le moteur qui la fait exister et rayonner. Dans le contexte de renouvellement du personnel, il est primordial de s'assurer d'avoir un Collège auquel toute la communauté s'identifie, qui suscite la fierté, qui encourage les initiatives et qui favorise la communication et la collaboration. Bref, le Collège doit faire vivre ses valeurs organisationnelles à l'interne et s'assurer qu'elles rayonnent à l'externe.

AXE 3.1 Philosophie de gestion des ressources humaines

Objectif 3.1.1

Déployer des pratiques contribuant à l'attraction, à l'intégration et à la mobilisation pour tous les membres du personnel.

Objectif 3.1.2

Faire vivre au quotidien la culture de reconnaissance, que ce soit sur une base individuelle ou collective.

Objectif 3.1.3

Faciliter la conciliation travail, études et vie personnelle.

Objectif 3.1.4

Proposer un environnement favorable aux saines habitudes de vie.

AXE 3.2 Perfectionnement et développement professionnel

Objectif 3.2.1

Encourager et soutenir le perfectionnement, le cheminement de carrière et le développement professionnel, notamment en ce qui a trait à la compétence langagière, à la diversité culturelle et à l'adaptation aux nouvelles technologies.

Objectif 3.2.2

Stimuler, encourager et soutenir la mobilité professionnelle.

Afin de devenir un employeur de choix, le Collège doit faire face à plusieurs défis, notamment éliminer les silos et les lourdeurs administratives ainsi qu'offrir un environnement propice au développement professionnel. Finalement, pour atteindre ces objectifs, le Collège devra s'assurer d'avoir les moyens de ses ambitions ainsi qu'un environnement physique répondant aux besoins de la communauté.

AXE 3.3 Communications internes et processus administratifs

Objectif 3.3.1

Promouvoir la communication, la consultation, la concertation et la collaboration avec les différents partenaires ainsi qu'au sein des équipes départementales, services et directions.

Objectif 3.3.2

Évaluer les rôles, les responsabilités et les processus administratifs dans une perspective d'amélioration continue afin de créer plus de flexibilité, de collaboration et d'efficacité.

Objectif 3.3.3

Encourager le partage des expertises et des expériences au sein de la communauté montmorencienne, ainsi qu'aux niveaux local, régional, national et international.

AXE 3.4 Ressources financières et matérielles

Objectif 3.4.1

S'assurer que les espaces et les équipements du Collège répondent aux besoins des services, des activités et de toute la communauté montmorencienne.

Objectif 3.4.2

Utiliser nos ressources financières de manière efficiente.

Objectif 3.4.3

Accroître de façon éthique les sources de financement.

Orientation 4 : Un chef de file engagé dans son milieu

Partenaire incontournable du développement de sa région, le Collège doit maintenir et renforcer sa position de chef de file dans les domaines éducatif, social, culturel, communautaire, sportif, économique et technologique.

Dans un premier temps, le Collège est porteur d'une responsabilité citoyenne et doit développer une réelle culture de développement durable pour rassembler toute la communauté autour d'une même cause. Dans un deuxième temps, le Collège doit saisir les opportunités d'enrichissement provenant de sa collaboration avec différents partenaires. Ces derniers peuvent en effet offrir de nombreuses opportunités autant pour les étudiants que les membres du personnel. Cette collaboration devra se faire à double sens, c'est-à-dire en répondant, du mieux possible, aux besoins de ces derniers, mais en étant aussi un chef de file qui crée et propose des façons de faire innovatrices. Finalement, le Collège sera un acteur actif dans le milieu en accompagnant les entreprises et les organismes grâce à la recherche. Les retombées de la recherche sont indéniables, que ce soit l'impact sur la qualité de l'offre de formation, les possibilités de collaboration, le perfectionnement des chercheurs ou le bénéfice que les étudiants peuvent en retirer.

AXE 4.1 Écocitoyenneté

Objectif 4.1.1

Développer et mettre en place une approche intégrée de développement durable.

AXE 4.2 Partenariats

Objectif 4.2.1

Travailler conjointement avec nos partenaires afin de faire connaître et de développer l'Espace Montmorency.

Objectif 4.2.2

Multiplier les occasions d'expériences concrètes des étudiants avec l'ensemble des partenaires externes.

AXE 4.3 Innovation et recherche

Objectif 4.3.1

Soutenir les projets institutionnels de recherche et d'innovation.

Objectif 4.3.2

Développer des projets institutionnels de recherche appliquée.

Lexique

Terme	Définition
<i>Axe</i>	L'axe est un terme en planification stratégique qui désigne un secteur d'intervention qui permet de circonscrire l'orientation.
<i>Climat sain</i>	Un climat exempt de harcèlement et de violence, qui fait la promotion de saines habitudes de vie.
<i>Communauté</i>	La communauté montmorencienne regroupe les étudiants, les professeurs, les professionnels, les cadres et les <i>montmorencienne</i> employés de soutien du Collège.
<i>Compétence langagière</i>	La compétence langagière se décline en trois composantes : linguistique (l'application juste des règles du code de la langue), textuelle (l'organisation de ses idées avec clarté et cohérence) et discursive (le respect des normes de communication en fonction du contexte et du genre de discours).
<i>Développement de la personne</i>	Le développement intégral de la personne consiste à former des personnes responsables, faisant preuve d'esprit critique, qui sont capable de participer activement à la vie en société et de se réaliser pleinement, soit comme citoyen, travailleurs ou autrement.
<i>Développement durable</i>	Le développement durable réfère à un développement qui répond à nos besoins présents sans compromettre la capacité des autres populations et des générations futures à remplir les leurs. Un développement dans lequel l'économie est le moyen, l'environnement la condition et dont le but est une société plus juste et équitable.
<i>Diversité durable</i>	Ensemble des personnes qui diffèrent les unes des autres par leur origine géographique, socioculturelle ou religieuse, leur âge, leur sexe, leur orientation sexuelle, etc., et qui constituent la communauté nationale à laquelle elles appartiennent. Cette notion intègre également des différences comme le handicap.
<i>Espace Montmorency</i>	L'Espace Montmorency réfère aux aménagements avoisinants le Collège situés à l'est de l'autoroute des Laurentides, entre les boulevards du Souvenir et de la Concorde Ouest. Il regroupe donc le Collège Montmorency, le Collège Letendre, la Maison des arts de Laval, la Salle André-Mathieu et le campus de Laval de l'Université de Montréal
<i>Environnement</i>	L'environnement du Collège réfère au contexte immédiat, au milieu physique du Collège. (Par exemple, le bâtiment.)
<i>Esprit</i>	Il s'agit de la capacité à se projeter, à initier des actions, à relever des défis et d' <i>entrepreneuriat</i> c'est une façon de se réaliser, d'avancer.

Terme	Définition
<i>Étudiant en situation de handicap</i>	Un étudiant en situation de handicap est un étudiant pour lequel des conditions objectives intrinsèques (telle une déficience du système organique ou cognitif) font que l'environnement scolaire normal (conditions objectives extrinsèques) présente des facteurs de risques si importants qu'ils restreignent, voire freinent, ses chances de réussir ses études dans les mêmes conditions que les autres étudiants.
<i>Indicateur</i>	L'indicateur est un terme en planification stratégique qui désigne une mesure permettant l'évaluation du niveau d'atteinte de l'objectif (quantité, qualité, argent, temps, confirmation, etc.). *Les indicateurs seront dans les plans de travail.
<i>Interculturel</i>	L'interculturel concerne les rapports entre différentes cultures ethniques, sociales, etc.
<i>Internationalisation</i>	L'internationalisation est un processus d'intégration des dimensions internationale et interculturelle dans l'enseignement, la recherche et les services éducatifs rendus par l'État, les établissements d'enseignement et les organismes et entreprises de ce secteur.
<i>Objectif stratégique</i>	L'objectif stratégique est un terme en planification stratégique qui désigne une initiative mesurable permettant de réaliser la stratégie.
<i>Objectif opérationnel</i>	L'objectif opérationnel est un terme en planification stratégique qui désigne une déclinaison pratique des objectifs stratégiques. *Les objectifs opérationnels seront dans les plans de travail.
<i>Orientation</i>	L'orientation est un terme en planification stratégique qui désigne un énoncé du positionnement stratégique du Collège.
<i>Réussite éducative</i>	La réussite éducative implique le développement de la personne dans toutes ses dimensions : sa personnalité et ses habiletés intellectuelles fondamentales comme la capacité d'adaptation, la capacité de faire des choix éclairés, le jugement critique et l'ouverture à la diversité.
<i>Réussite scolaire</i>	La réussite scolaire correspond quant à elle à la notion de performance scolaire. Elle est mesurable au sens où on peut quantifier la réussite des cours ou encore la diplomation, de même qu'on peut évaluer l'atteinte d'habiletés ou le développement de compétences générales et particulières.