



COLLÈGE
MONTMORENCY^{MD}

MISSION
ET PLAN
STRATÉGIQUE
DE DÉVELOPPEMENT

2007-2012



Le Collège Montmorency accorde une importance équivalente à tous les membres de sa communauté. Les femmes et les hommes qui forment cette communauté, les étudiantes tout comme les enseignantes, les professionnelles, les employées de soutien et les cadres (adjointes, directrices et autres), ont façonné et façonnent encore, tout autant que leurs collègues masculins, le développement de l'institution. Le témoignage de cette reconnaissance n'est certes pas tributaire de l'emploi des deux genres dans un document administratif.

Afin de ne pas alourdir le texte, conformément à une certaine tradition, le masculin est employé avec sa valeur épiciène.



Table des matières

Mot du président du conseil d'administration	vii
Mot de la directrice générale	ix
Introduction	1
Chapitre 1 La mission et le projet éducatif du Collège Montmorency	5
Chapitre 2 Le contexte de réalisation	11
Chapitre 3 Les orientations et les objectifs stratégiques	81
Chapitre 4 Mise en œuvre, mécanismes de suivi et de reddition de comptes	111



Mot du président du conseil d'administration

Le conseil d'administration est fier de présenter à la ministre de l'Éducation, du Loisir et du Sport et à la communauté lavalloise le Plan stratégique de développement du Collège Montmorency pour la période 2007-2012. Il s'agit d'un plan ambitieux qui saura tracer des voies stimulantes et pertinentes pour le développement de l'institution au cours des prochaines années.

Nous sommes heureux de constater le développement important provoqué par les différentes actions et décisions que le plan stratégique précédent a suscitées. Le Collège Montmorency se porte bien. La population de la région de Laval peut compter sur la présence sur son territoire d'une institution d'enseignement supérieur d'envergure, qui se distingue non seulement par la qualité de la formation des jeunes et des adultes qui le fréquentent, mais aussi par son implication active et efficace dans son milieu.

Le plan stratégique 2007-2012 illustre de belle façon l'attachement du Collège aux valeurs véhiculées par son Projet éducatif, ainsi que sa volonté de toujours mieux réaliser sa mission. Le Plan 2007-2012 apparaît déjà comme un outil stimulant, un tremplin pour aller encore de l'avant, à la hauteur des défis qui attendent le Collège au cours des prochaines années au chapitre de la qualité et de la pertinence de la formation, de la réussite des élèves, du développement organisationnel, ainsi que du leadership qu'il entend exercer dans sa communauté à titre d'établissement d'enseignement supérieur.

À titre de représentant du Conseil d'administration, je peux témoigner de l'ampleur de l'engagement et des efforts déployés par le personnel cadre, enseignant, professionnel et de soutien qui, chacun à sa façon, concourt à la réalisation de la mission éducative. Le Plan stratégique 2007-2012 affirme le dynamisme et la grande implication des membres du personnel lorsqu'il s'agit d'accompagner les élèves vers la réussite, d'animer la vie étudiante, de contribuer au développement de l'institution, ou encore de participer à l'essor socioéconomique ou culturel de la région de Laval.

En mon nom personnel et en celui du Conseil, je tiens à assurer la direction générale de tout notre appui à la mise en œuvre de ce plan.

Rosaire Sauriol
Président du Conseil d'administration





Mot de la directrice générale

Au nom de la communauté montmorencienne, il me fait plaisir de présenter le Plan stratégique de développement du Collège pour la période 2007-2012.

Au-delà de l'exigence légale, l'élaboration du plan stratégique a permis un temps fort de réflexion, d'analyse et d'appréciation sur le fonctionnement et le développement de l'institution, auquel a été convié l'ensemble des instances, des départements et des unités administratives du Collège.

Ce plan prend assise sur le précédent plan de développement qui a encadré les années 2003-2007. Le bilan qui en a été tracé témoignait des nombreuses réalisations accomplies au cours de la période, ainsi que des enjeux qui se dessinaient pour les prochaines années. Essentiellement, le Collège Montmorency constitue une institution fonctionnelle, une organisation saine, capable d'assumer sa mission, d'identifier ses forces et ses faiblesses et de s'adapter, dans un processus de développement et d'amélioration continue en cette période de croissance importante de sa population étudiante.

En posant un regard lucide sur les éléments du contexte interne et externe qui est le sien, le Collège a pu prendre la mesure des défis qui l'attendent : croissance d'une région particulièrement dynamique, monde ouvert et en changement, attentes à l'égard de la réussite et de la qualification des étudiants, préoccupations liées au développement professionnel du personnel, à la relève et au transfert d'expertise, souci de bien répondre aux besoins diversifiés des étudiants, voilà quelques exemples des enjeux auxquels il doit faire face.

Le Collège s'est donné, pour les prochaines années, des défis stimulants à relever. En effet, dans un contexte de croissance, ce plan est porté par une vision de ce que le Collège souhaite devenir. Au terme de la période, en 2012, Montmorency sera résolument un cégep ouvert sur le monde, un cégep vert, où les technologies et la qualité de la langue française sont intégrées dans toutes les sphères de ses activités. Ces quatre priorités de développement constituent des éléments mobilisateurs qui orienteront le développement au cours des prochaines années.



Ce plan stratégique est tout entier conçu autour de la réalisation et de la mise en œuvre de la mission première du Collège, la mission éducative, à partir du dénominateur commun essentiel que constitue le Projet éducatif. En outre, collège enraciné dans sa région, Montmorency est étroitement associé au développement de Laval. C'est ainsi que six orientations stratégiques ont été définies, chacune comportant des axes d'intervention structurants, des objectifs ambitieux et des cibles audacieuses. Ces orientations couvrent les domaines d'intervention essentiels à la réalisation de la mission.

À bien des égards, le Plan stratégique de développement constitue un élément mobilisateur pour l'ensemble de la communauté. La force du Collège repose sur l'apport de son personnel qui, par sa compétence, son expertise et son engagement, façonne et enrichit le développement de l'institution. Nul doute que Montmorency pourra compter sur ce même engagement au cours des prochaines années, sur la collaboration et la synergie qui caractérisent le fonctionnement quotidien. Ce sont là des gages précieux de la qualité de l'intervention éducative, qui nous permet d'envisager l'avenir avec enthousiasme.

Denyse Blanchet
Directrice générale



Introduction

Le présent Plan stratégique de développement 2007-2012 établit la contribution du Collège Montmorency à la mise en œuvre des objectifs et à la réalisation des mandats confiés par le Gouvernement du Québec au ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport. Il a été élaboré en tenant compte des attentes des pouvoirs publics et de la société québécoise l'égard de l'enseignement supérieur, ainsi que du contexte dans lequel œuvre le Collège. Le plan doit permettre avant tout au Collège de réaliser encore mieux sa mission éducative auprès des jeunes et des adultes qui ont recours à ses services et au sein de sa région d'appartenance.

Par son Plan stratégique de développement, le Collège souhaite atteindre, au terme de la période visée, des objectifs précis, regroupés autour de six grandes orientations. Porté par une vision de ce qu'il souhaite être dans cinq ans, le Collège se projette dans l'avenir et se donne les moyens d'y parvenir. Ce plan constitue un outil de gestion, que l'on souhaite rassembleur et stimulant, qui guidera les décisions et les activités du Collège tant au plan pédagogique qu'au plan administratif. Il présente les priorités du Collège pour les cinq prochaines années.

Ainsi, quatre grandes priorités ont été retenues et constitueront des enjeux essentiels de développement pour le Collège au cours des cinq prochaines années. Ces enjeux se rattachent à des préoccupations exprimées par plusieurs partenaires, tant dans le réseau de l'éducation que dans le milieu régional. Ils inspirent des objectifs transversaux, dans la mesure où ils recouvrent plusieurs orientations. Il s'agit de :

- **L'internationalisation des activités éducatives**

Le Collège veut affirmer résolument son statut de **collège ouvert sur le monde** où, dans un contexte de mondialisation, la communauté étudiante et le personnel ont la possibilité de vivre des activités interculturelles, ainsi que des projets d'études et des échanges internationaux.

Le Collège entend accorder une importance particulière à l'ouverture aux réalités internationales. Il soutient activement les projets de vie étudiante et les initiatives de formation de ses étudiants à l'étranger, ainsi que le transfert d'expertise sur la scène internationale.

- **L'environnement et le développement durable**



Le Collège veut devenir un **collège vert**, où l'ensemble de la communauté collégiale est sensibilisée aux principes de respect de l'environnement et du développement durable, s'engage dans des actions et adopte des mesures conséquentes à cet égard.

Le Collège entend engager l'ensemble de sa communauté, au cours des prochaines années, dans la voie de l'éducation à l'environnement, du développement durable et de la pratique d'une gestion environnementale responsable.

▪ **L'utilisation et l'appropriation des technologies de l'information**

Le Collège veut devenir un **collège branché**, où les technologies de l'information et de la communication sont des outils incontournables au service de l'apprentissage, que maîtrisent les étudiants et les enseignants, et au service des opérations de gestion, que maîtrise le personnel cadre, professionnel et de soutien.

Le Collège supporte l'approfondissement de l'intégration des technologies de l'information et de la communication dans l'enseignement et l'apprentissage, ainsi que dans les processus administratifs.

▪ **La valorisation et la maîtrise de la langue française**

Le Collège veut devenir un **collège de langue française**, où la qualité du français est valorisée dans toutes les sphères d'activité.

Le Collège souscrit à l'impératif d'une maîtrise du français par les étudiants, tout en soutenant l'apprentissage d'autres langues. Il valorise également l'excellence au plan des compétences langagières des membres de son personnel.

Le Collège a retenu six grandes orientations pour guider son développement pour la période 2007-2012. Ces orientations sont autant d'avenues qui convergent vers la réalisation de la mission. Elles constituent les créneaux privilégiés par le Collège pour déployer son action.

Ces orientations touchent les grands secteurs d'intervention liés à la réalisation de la mission. Il s'agit de :

1. le développement et la qualité des programmes
2. l'accessibilité et la qualification, dans un milieu de vie stimulant
3. la recherche et l'innovation



4. la contribution au développement régional et communautaire
5. les ressources humaines
6. les ressources organisationnelles (matérielles, financières, informationnelles)

Les quatre priorités de développement se retrouveront déployées à travers plusieurs de ces six orientations.



COLLÈGE
MONTMORENCY^{MD}

Chapitre 1

La mission et le projet éducatif du Collège Montmorency



Chapitre 1 La mission et le projet éducatif du Collège Montmorency

La mission première du Collège est éducative ; elle s'articule autour de valeurs essentielles, énoncées dans le projet éducatif, qui font consensus parmi les membres de la communauté collégiale. Le Collège place les étudiants au centre de ses préoccupations et s'assure de leur offrir une formation et des services de qualité.

Vision

Le Collège Montmorency est un établissement d'enseignement supérieur public qui, à travers sa mission de formation et les ressources consenties à cette fin, contribue dans sa communauté à la mise en œuvre des objectifs stratégiques et à la réalisation des mandats sociaux confiés au ministère de l'Éducation.

Mission

La mission unique du Collège est éducative. Elle consiste à assurer aux jeunes et aux adultes l'accessibilité à une formation postsecondaire qualifiante dans une perspective de développement des personnes et de la société.

Cette mission s'actualise

- En dispensant des programmes d'enseignement supérieur de qualité à une population de jeunes et d'adultes afin de permettre l'accès à l'ordre universitaire ou la participation au marché du travail dans une perspective d'apprentissage tout au long de la vie ;
- En favorisant la réussite éducative par un engagement des élèves dans leurs études et par un soutien au cheminement scolaire visant la persévérance et la diplomation ;
- En créant un milieu de vie stimulant qui favorise le développement intégral des personnes dans une perspective humaniste et citoyenne ouverte sur la communauté et sur le monde.

Le projet éducatif du Collège prend la forme d'un engagement solennel envers sa population étudiante et de la communauté qu'il dessert. Par son projet éducatif, le Collège s'engage à favoriser l'acquisition par les étudiants d'une formation intellectuelle de qualité, ainsi que la capacité de s'engager de façon responsable dans la société. Il veut former, dans une perspective humaniste et citoyenne, des personnes ouvertes sur le monde, évoluant dans l'environnement technologique de notre époque, capables de jouer un rôle critique et citoyen, de faire des choix responsables et de contribuer à l'avancement de la société.



Le projet éducatif

Le Collège Montmorency institution d'enseignement collégial public, reconnaissant la valeur et la nécessité de l'éducation publique et son rôle dans le développement optimal et harmonieux de la personne humaine et profondément convaincu que ce développement constitue un facteur essentiel pour le progrès économique, social et culturel de la collectivité, s'engage solennellement dans toutes ses composantes et envers tous ceux et celles qui ont recours à ses services à poursuivre sa mission éducative sur la base des principes et à la lumière des finalités qui suivent :

- l'accès aux études collégiales de tous les postulants qui ont atteint le seuil minimal d'entrée ;
- une formation de qualité, gage de succès dans la poursuite d'études universitaires ou dans l'intégration au marché du travail ;
- la réussite du plus grand nombre, compte tenu des efforts qu'ils auront consentis pour y atteindre ;
- l'accès de tous à l'environnement technologique de notre époque et la capacité d'utiliser au mieux ses potentialités, ce qui implique de pouvoir en déceler les dangers et les limites ;
- l'éducation à une citoyenneté responsable, consciente tout autant de ses devoirs que de ses droits et portant vers l'engagement dans la vie de la collectivité ;
- la formation intégrale de la personne dans une perspective humaniste, c'est-à-dire de liberté, de curiosité intellectuelle, de passion de savoir et de confiance en la capacité d'apprendre ;
- la création d'un milieu de vie collégiale riche et dynamique, qui favorise les plus larges possibilités de développement personnel et d'ouverture sur la société ;
- le service à la communauté, laquelle est en droit de bénéficier pleinement de l'expertise développée dans une institution financée par les fonds publics ;
- l'ouverture aux réalités internationales par l'implication concrète des élèves et du personnel dans des échanges multiples et variés avec différents pays, peuples et cultures, dans un contexte de tolérance, de fraternité et de rapports mutuellement enrichissants ;
- la sensibilisation aux impératifs du développement durable des ressources planétaires dans le meilleur intérêt des hommes et des femmes de tous les continents ;
- le développement de la capacité de reconnaître et d'apprécier, dans toute leur diversité, les héritages matériels, artistiques, culturels et spirituels de l'humanité.

Document adopté par le Conseil d'administration le 8 mai 2002

Au cours de la période couverte par le plan stratégique précédent (2003-2007), le Collège s'est donné différentes politiques ou documents d'orientation importants pour encadrer et orienter le développement de certains secteurs clés de son activité. Plusieurs des axes d'intervention retenus dans le cadre du présent plan stratégique sont encadrés par ces documents, qui servent de points de référence pour la définition des objectifs et des moyens d'action à l'intérieur des orientations. Il s'agit de :

<i>Politique relative à l'emploi, à la qualité et à la valorisation de la langue française au Collège Montmorency</i>	Direction des affaires corporatives et des communications	Mai 2004
<i>Pour un milieu de travail et d'études sain, sécuritaire et stimulant au Collège Montmorency : politique sur la qualité du milieu de vie</i>	Direction générale	Janvier 2005
<i>Soutenir, apprécier, témoigner : politique institutionnelle de développement professionnel</i>	Direction générale	Février 2007
<i>Plan institutionnel d'amélioration de la réussite et de la diplomation 2007-2012</i>	Direction des études	Juin 2007
<i>Politique institutionnelle d'évaluation des programmes</i>	Direction des études	Juin 1996
<i>Guide de gestion des programmes</i>	Direction des études	Mai 2007



COLLÈGE
MONTMORENCY^{MD}

Chapitre 2

Le contexte de réalisation



Chapitre 2 Le contexte de réalisation

1. Le contexte institutionnel

1.1 La population étudiante	16
1.1.1 La croissance de la population étudiante	16
1.1.2 La hausse du devis scolaire	16
1.1.3 Répartition de la population étudiante par programme et par secteur de formation	17
1.1.4 La provenance des étudiants	23
1.1.5 Évolution récente et prévisions	25
1.2 La réussite des étudiants	27
1.2.1 La réussite aux cours	28
1.2.2 La persistance aux études	31
1.2.3 La diplomation	33
1.2.4 Le suivi des diplômés : intégration au marché du travail et admission universitaire	38
1.3 Le renouvellement du personnel	43



1.4 Agrandissement et expansion	45
1.5 Le Plan stratégique de développement 2003-2007 : bilan et suites	47
2. Le contexte régional	
2.1 L'évolution démographique de la région de Laval	50
2.2 Quelques caractéristiques sociodémographiques de la population de Laval	52
2.2.1 La structure d'âge de la population	52
2.2.2 Perspectives démographiques	53
2.2.3 Immigration et ethnicité	55
2.2.4 Connaissance et usage des langues	55
2.2.5 Scolarisation	57
2.3 La région de Laval : une économie performante	60
2.3.1 Le marché de l'emploi et les besoins de main-d'œuvre	60
2.3.2 Chômage et scolarité	64
2.3.3 Les secteurs d'emploi des Lavallois	65
2.3.4 Structure industrielle : les secteurs de force	68



2.4 Pour une cohérence du développement régional : l'arrimage stratégique aux plans de développement des principaux partenaires	71
3. Les orientations et les objectifs ministériels	74
Conclusion	77

1. Le contexte institutionnel

1.1 La population étudiante

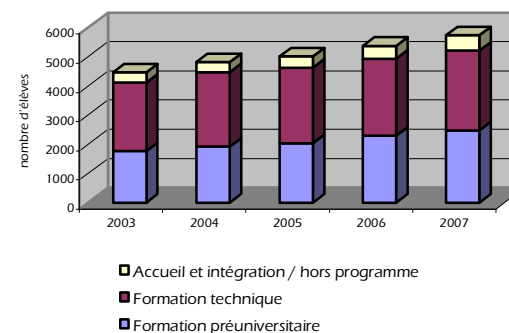
1.1.1 La croissance de la population étudiante

La croissance de la population étudiante constitue l'un des faits marquants de la vie montmorencienne des dernières années. En effet, alors que plusieurs collèges du réseau sont aux prises avec une stagnation, sinon une décroissance de leur effectif étudiant, le nombre d'étudiants inscrits dans un programme du secteur régulier au Collège Montmorency est passé de 4 460 en 2003 à 5 740 en 2007, une croissance de près de 30 % dont témoigne le tableau 1.

Tableau 1

Croissance de la population étudiante, total et par secteur de formation

	2003	2004	2005	2006	2007	croissance 2003-07
Formation préuniversitaire	1770	1920	2039	2295	2476	39,9%
Formation technique	2349	2553	2591	2645	2739	16,6%
Accueil et intégration / hors programme	342	338	387	438	525	53,5%
Total	4461	4811	5017	5378	5740	28,7%



Collège Montmorency, Direction des études, service de l'encadrement scolaire.

1.1.2 La hausse du devis scolaire

En 2005-2006, le Collège avait obtenu du ministère de l'Éducation une hausse de son devis scolaire, qui passait de 4 700 à 5 250 étudiants. En août 2007, le ministère donnait suite à une demande de l'institution en autorisant de nouveau une hausse du devis, pour le porter à 5 800 étudiants.

L'autorisation ministérielle de hausse du devis s'explique par un ensemble de facteurs. D'une part, les analyses démographiques de l'Institut de la statistique du Québec pour la région de Laval convergent avec celles du ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport pour observer une croissance continue de la population, notamment celle en âge de fréquenter l'ordre collégial, et pour prévoir la poursuite de cette croissance jusqu'en 2026.

Par ailleurs, la hausse des demandes d'admission au Collège se conjugue aux résultats probants des efforts de soutien à la réussite et à la diplomation. Forts de liens privilégiés avec les commissions scolaires et les écoles de la région, les élèves du secondaire sont de plus en plus nombreux à choisir Montmorency, tandis que les étudiants déjà inscrits persévèrent dans une plus grande proportion dans leur programme d'études. Cette hausse du devis scolaire permettra au Collège de continuer à assurer l'accessibilité à des services éducatifs de qualité dans la région et, ainsi, de mieux remplir sa mission auprès de la population de Laval.

1.1.3 Répartition de la population étudiante par programme et par secteur de formation

À l'automne 2007, 43 % des étudiants du Collège étudient dans un programme de formation préuniversitaire, 48 % dans un programme technique, et 9 % sont inscrits en accueil et intégration.

Le tableau 2 montre qu'au cours des dernières années, le secteur préuniversitaire se renforce : ils étaient 39,7 % à étudier dans un programme préuniversitaire en 2003, ce qui, à l'automne 2007, représente un gain de 3,4 points de pourcentage sur cinq ans. Cette évolution se fait au détriment du secteur technique : si encore aujourd'hui le secteur technique attire une proportion de plus grande d'étudiants que le préuniversitaire, l'écart tend à diminuer au cours de la période.

Par ailleurs, une proportion grandissante des étudiants sont inscrits dans un cheminement hors programme ; en 2007, près d'un élève sur 10 (9,1 %) est inscrit en Accueil et intégration, alors qu'ils étaient 7,7 % en 2003. Il s'agit d'un nombre significatif d'étudiants qui, à leur sortie du secondaire, pour des raisons liées à la non réussite de cours préalables ou à un choix d'orientation imprécis, ne sont pas prêts à intégrer un programme. Dans le cadre de sa mission d'accessibilité, le Collège souhaite continuer à assurer des services à ce groupe, qui pose des défis intéressants en terme de réussite, de persistance aux études et de diplomation.

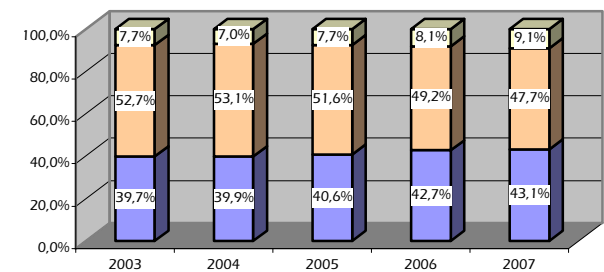
Tableau 2 – graphique 1

Répartition de la population étudiante par secteur de formation

	2003	2004	2005	2006	2007	Évolution en pts de %
Formation préuniversitaire	39,7%	39,9%	40,6%	42,7%	43,1%	3,4
Formation technique	52,7%	53,1%	51,6%	49,2%	47,7%	-5
Accueil et intégration / hors programme	7,7%	7,0%	7,7%	8,1%	9,1%	1,4
Total	100%	100%	100%	100%	100%	

Collège Montmorency, Direction des études, service de l'encadrement scolaire

Répartition de la population étudiante par secteur de formation 2003-2007



■ Formation préuniversitaire ■ Formation technique ■ Accueil et intégration / hors programme

Le tableau 3 montre l'évolution de la population étudiante par programme entre 2003 et 2007. Dans le secteur préuniversitaire, l'augmentation a touché presque tous les programmes, à l'exception d'Arts plastiques. Entre autres, les programmes de Sciences de la nature et de Sciences humaines ont connu une croissance importante au cours de la période, respectivement de 70 % et de 40 %. Le programme de Sciences humaines regroupe à lui seul quelque 25 % de la population étudiante du Collège.

La croissance spectaculaire en **Sciences de la nature** va de pair avec la mise en œuvre d'un programme d'activités en sciences, technologies et sociétés, regroupées autour de la thématique de la Quinzaine des sciences. À l'initiative du Collège, différents organismes de la région de Laval oeuvrant dans le domaine de la diffusion de la culture scientifique travaillent en concertation pour offrir aux étudiants du Collège, à ceux du secondaire et à la population en général, un ensemble d'activités destinées à promouvoir la culture scientifique et à susciter chez les jeunes le goût pour les études et les carrières en sciences et en technologie. Conférences, débats, expositions, films, forums et autres activités spéciales sont ainsi regroupés au cours de la première quinzaine de novembre de chaque année depuis 2004, pour constituer un moment fort de promotion des sciences. Montmorency est l'hôte, en alternance avec le Cégep Limoilou, du Forum international science et société, sous l'égide de l'ACFAS (Association canadienne-française pour l'avancement des sciences). Certaines des activités, comme les concours scientifiques Montmorency et le Forum des jeunes en sciences, s'adressent spécifiquement aux jeunes du secondaire ; à cette fin, le Collège travaille en collaboration étroite avec les intervenants du secondaire. Cela contribue au rayonnement du Collège, particulièrement de son programme de sciences, auprès des jeunes de la région de Laval.

Le programme de **Sciences humaines** bénéficie également des retombées de la Quinzaine des sciences, puisque plusieurs des activités qu'elle propose sont liées au champ des sciences humaines. En outre, le Collège a conçu et mis en place depuis 1998 des stages d'intégration en sciences humaines, qui constituent une particularité du programme à Montmorency : les étudiants ont la possibilité de réaliser leur activité d'intégration de fin d'études sous forme de stages, localement auprès d'un organisme du milieu, ou en coopération internationale. Ils choisissent leur milieu de stage selon leurs intérêts et le domaine dans lequel ils souhaitent poursuivre leurs études universitaires. Depuis cinq ans, les stages d'intégration en sciences humaines voient leur popularité s'accroître tant auprès des étudiants inscrits qu'auprès des élèves du secondaire puisqu'ils constituent un élément distinctif et stimulant de la formation dans ce domaine.

Le programme de Danse a connu aussi une expansion digne de mention, bien qu'il reste un « petit programme » à l'échelle de l'institution. L'augmentation observée en Arts et lettres est surtout associée à l'option Communication, qui connaît une popularité grandissante.

En formation technique, les programmes qui affichent la croissance la plus forte sont ceux des secteurs du bâtiment et de l'administration.

Montmorency offre trois programmes menant au diplôme d'études collégiales (DEC) dans le domaine du bâtiment : **Technologie de l'architecture** (221.A0), **Technologie du génie civil** (221.B0), ainsi que **Technologie de l'estimation et de l'évaluation en bâtiment** (221.D0). Il est le seul collège de la région Laval-Laurentides-Lanaudière à offrir la formation en architecture et en estimation et évaluation en bâtiment, tandis que le programme de génie civil est offert également au cégep de Lanaudière à Joliette.

Le tableau 3 montre cette croissance importante du nombre d'étudiants inscrits dans ces programmes entre 2003 et 2007 (respectivement de 74 %, 77 % et 131 %). Outre la situation très favorable du marché de l'emploi, qui est bien communiquée aux jeunes dans le cadre de la stratégie de promotion des programmes, cette croissance importante s'explique essentiellement par le souci de renouveler la formation en lien avec les besoins du secteur. En effet, les trois programmes ont fait l'objet d'une révision en profondeur au cours des dernières années. Notamment, le programme de Technologie du génie civil a intégré une préoccupation liée à la protection de l'environnement en consacrant un volet important de la formation à l'hydrogéologie et à l'évaluation environnementale. Tout en répondant à des besoins spécifiques qui émergent dans ce secteur d'activité professionnelle, cette dimension constitue un élément distinctif du programme montmorencien et lui confère une couleur particulière qui, en outre, colle aux intérêts des étudiants. Les programmes d'architecture et d'estimation et d'évaluation en bâtiment ont aussi fait l'objet d'une révision complète (respectivement en 2004 et 2006), en lien étroit avec les besoins de l'industrie.

La situation des programmes d'administration est tout aussi remarquable. L'ancien programme de Techniques administratives a été renouvelé en entier et remplacé par les programmes de Gestion de commerces et de Techniques de comptabilité et de gestion. Plus proches des besoins du marché du travail, ces programmes attirent un nombre croissant d'étudiants.

L'évolution du programme de **Conseil en assurances et en services financiers**, exclusif à Montmorency dans la région Laval-Laurentides-Lanaudière, constitue un bel exemple de concertation réussie entre l'institution et l'industrie, à la fois dans la définition de certaines orientations du programme et dans les efforts pour faire connaître les caractéristiques et les besoins du marché du travail. En effet, le programme a fait l'objet d'une révision importante en 2005, dans laquelle le secteur des assurances et des services financiers a participé de façon étroite. Il s'est également impliqué dans le soutien à la formation en contribuant à l'installation d'un laboratoire qui reproduit la réalité du marché du travail. En outre, les représentants de l'industrie sont particulièrement actifs auprès des jeunes en milieu scolaire pour faire connaître la réalité de la profession et les besoins du marché, conjuguant les efforts à ceux du Collège pour la promotion de ce programme. C'est ainsi que le nombre d'inscrits dans ce programme a augmenté de plus de 200 % entre 2003 et 2007.

Les deux programmes de **technologie de l'électronique** viennent d'être révisés, une révision attendue tant par les enseignants que par le marché du travail. Les nouveaux programmes viennent d'être mis en œuvre en 2007-2008. Ce renouveau permettra de relancer ces programmes qui avaient connu un déclin au cours des dernières années. Objectifs et standards renouvelés en profondeur, nouveaux équipements et nouveaux laboratoires, une formation mieux collée à l'avancement des connaissances, des savoir-faire et aux besoins de l'industrie électroinformatique : le défi pour le Collège consistera à bien faire connaître ces caractéristiques à la population étudiante et aux intervenants des institutions qui l'encadrent.

Ce processus de révision de programme a été mené en cohérence avec celui, mené en 2006-2007, du programme de Techniques de l'informatique : les compétences développées dans le domaine des réseaux informatiques ont été pensées dans une perspective d'enrichissement interdisciplinaire.

Les programmes du secteur de la santé se portent bien. La qualité de la formation dans ces programmes est bien établie et reconnue tant par les employeurs que par les étudiants. Les contingentements ou la capacité d'accueil du Collège touchant les programmes de Techniques d'orthèses et de prothèses orthopédiques, de Techniques de réadaptation physique et de Soins infirmiers ne permettraient pas d'accueillir davantage d'étudiants. Le programme de Techniques de diététique a connu une belle croissance depuis 2003 (62 %), une croissance alimentée par les liens privilégiés qu'entretiennent les enseignantes de ce programme avec les intervenants de l'industrie, notamment par le Centre d'expertise bioalimentaire de Laval (CEBA).

Malgré les besoins du marché du travail, révélés par des taux de placement exceptionnels, les programmes d'horticulture ornementale et de bureautique demeurent mal connus ou mal perçus des étudiants.

Tableau 3 (première partie)

Répartition de la population étudiante par programme d'études – Sessions d'automne 2003-à automne 2007

Programmes	A 03	A 04	A 05	A 06	A 07	Croissance 2003-2007
	Population étudiante					
Formation préuniversitaire						
200.B0 Sciences de la nature	287	318	353	447	488	70,0%
300.A0 Sciences humaines	1011	1086	1175	1309	1406	39,1%
500.A1 Arts et lettres	313	329	355	397	415	32,6%
506.A0 Danse	48	67	51	56	70	45,8%
510.A0 Arts plastiques	58	55	50	40	49	-15,5%
Doubles DEC ¹	53	65	55	46	48	-9,4%
<i>Total partiel – programmes préuniversitaires</i>	<i>1770</i>	<i>1920</i>	<i>2039</i>	<i>2295</i>	<i>2476</i>	<i>39,9%</i>

Tableau 3 (deuxième partie)
Répartition de la population étudiante par programme d'études – Sessions d'automne 2003 à automne 2007

Programmes		A 03	A 04	A 05	A 06	A 07	Croissance 2003-2007
Formation technique							
120.01	Techniques de diététique	119	151	168	202	193	62,2%
144.A0	Techniques de réadaptation physique	153	180	180	180	190	24,2%
144.B0	Techniques d'orthèses et de prothèses orthopédiques	85	84	90	95	88	3,5%
153.C0	Paysage et commerc. en horticulture ornementale	45	40	39	39	42	-6,7%
180.A0	Soins infirmiers	359	373	339	311	314	-12,5%
221.A0	Technologie de l'architecture	152	202	232	240	265	74,3%
221.B0	Technologie du génie civil	88	119	134	154	156	77,3%
221.D0	Tech. de l'estimation et de l'évaluation du bâtiment	29	37	47	59	67	131,0%
243.06/243.C0	Technologie de l'électronique industrielle	98	90	84	89	90	-8,2%
243.11/243.BB	Technologie de l'électronique	57	48	38	24	31	-45,6%
311.A0	Sécurité incendie	193	228	267	286	314	62,7%
322.A0	Techniques d'éducation à l'enfance	150	187	175	161	166	10,7%
410.12	Techniques administratives (ancien programme)	169	94	22	4	1	n/a
410.B0	Techniques de comptabilité et de gestion	49	75	112	112	140	185,7%
410.C0	Conseil en assurances et en services financiers	35	67	80	89	108	208,6%
410.D0	Gestion de commerces	49	87	108	120	110	124,5%
412.A0	Techniques de bureautique	62	63	56	43	46	-25,8%
414.A0	Techniques de tourisme	216	217	227	243	237	9,7%
420.A0	Techniques de l'informatique	181	143	124	112	99	-45,3%
570.C0	Techniques de muséologie	60	68	69	82	78	30,0%
Total partiel - programmes de formation technique		2349	2553	2591	2645	2735	16,4%
Session d'accueil et d'intégration (SAI)							
081.xx	Accueil et intégration - hors programme	342	338	387	438	524	53,2%
Population étudiante totale		4461	4811	5017	5378	5735	28,6%

Source : Direction des études, service de l'encadrement scolaire, Statistiques sur les fiches d'inscription, au 20 septembre

1.1.4 La provenance des étudiants

De façon cohérente avec l'augmentation de la population étudiante totale dont nous faisons état précédemment, le nombre de nouveaux inscrits au collège est en hausse importante et constante depuis quelques années.

Le Collège recrute la grande majorité de ses étudiants à l'intérieur de sa région d'appartenance. En effet, le tableau 4 montre que 60 % des nouveaux inscrits¹ au Collège proviennent d'écoles de la Commission scolaire de Laval. Cette proportion est cependant en baisse depuis 2001 (- 5 points de pourcentage) ; depuis cinq ans, le Collège attire davantage d'élèves de la commission scolaire Seigneurie des Mille-Îles (+ 4 points de pourcentage) ainsi que des écoles privées (+ 7 points), mais ne fait pas de gain du côté des élèves de Montréal.

Les élèves d'écoles de la commission scolaire de Montréal, de même que ceux d'autres commissions scolaires situées sur le territoire de Montréal, sont très peu nombreux à s'inscrire à Montmorency². Bien que l'arrivée du métro en 2007 puisse changer la donne en facilitant l'accès au Collège, il reste que, hormis l'attrait que représentent certains programmes techniques à vocation exclusive, les élèves de Montréal affichent une forte tendance à fréquenter un cégep situé sur le territoire de l'île de Montréal, une tendance qui devrait se maintenir au cours des prochaines années.

En proportion du nombre total de nouveaux inscrits, ce sont les élèves des écoles privées qui affichent la plus forte croissance sur la période. Une proportion grandissante d'étudiants nouveaux admis à Montmorency proviennent d'écoles privées : ils formaient 19 % des nouveaux inscrits à l'automne 2002, ils en représentent 26,5 % à l'automne 2006. Les données indiquent également qu'à l'automne 2006, 47,5 % des nouveaux inscrits au collégial sortant des écoles privées de Laval s'inscrivent à Montmorency ; le second collège de destination, en importance, est Ahuntsic, avec 11,4 % des sortants des écoles privées³.

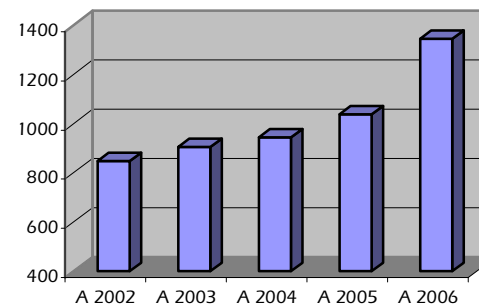
Ainsi, le bassin principal de recrutement des étudiants du Collège apparaît bien délimité : les étudiants proviennent en très grande proportion de la région de Laval, ainsi que, mais plus marginalement, de la couronne nord. La progression observée dans le recrutement d'élèves des écoles privées est encourageante.

¹ Selon la définition de la banque de données BIC, il s'agit des élèves nouveaux inscrits au collégial à l'enseignement ordinaire à temps plein dans un programme de DEC, qui étaient inscrits en 5^e secondaire à la formation générale à temps plein (secteur Jeunes) un an avant l'entrée au collégial.

² Ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport, SIPEEC, BIC (Banque d'informations sur le collégial), version 2007

³ *Idem*. Il est intéressant de noter que seule une minorité des sortants des écoles privées de Laval choisissent de poursuivre leurs études collégiales au secteur privé: ils étaient 9 % à l'automne 2006 à choisir un établissement collégial privé.

Graphique 2
Total des NI à Montmorency



Source : d'après Ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport, SIPEEC, BIC (Banque d'informations sur le collégial), version 2007

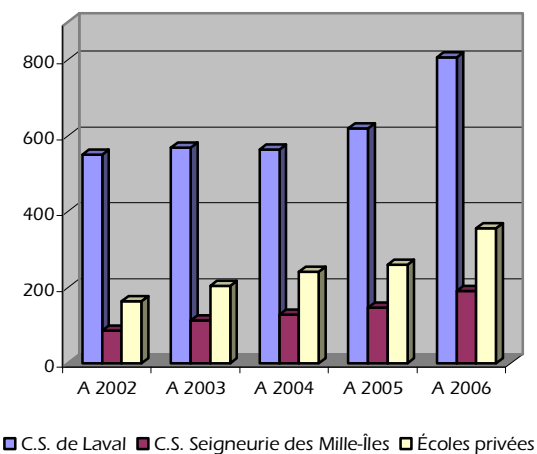
Tableau 4
NI au Collège Montmorency selon la commission scolaire de provenance (n)

	A 2002	A 2003	A 2004	A 2005	A 2006
C.S. de Laval	551	569	565	620	808
C.S. de Montréal	23	23	27	19	36
C.S. Seigneurie des Mille-Îles	87	113	128	148	192
C.S. des Laurentides	11	29	16	25	23
Écoles privées	164	205	242	261	356
Total des NI à Montmorency	848	907	946	1038	1345

NI au Collège Montmorency selon la commission scolaire de provenance (%)

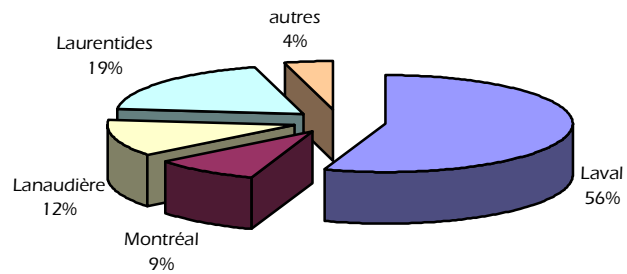
	A 2002	A 2003	A 2004	A 2005	A 2006
C.S. de Laval	65,0%	62,7%	59,7%	59,7%	60,1%
C.S. de Montréal	2,7%	2,5%	2,9%	1,8%	2,7%
C.S. Seigneurie des Mille-Îles	10,3%	12,5%	13,5%	14,3%	14,3%
C.S. des Laurentides	1,3%	3,2%	1,7%	2,4%	1,7%
Écoles privées	19,3%	22,6%	25,6%	25,1%	26,5%
Total des NI à Montmorency	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Source: Ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport, SIPEEC, BIC (Banque d'informations sur le collégial), version 2007

Graphique 3
NI à Montmorency selon les principales provenances, session d'automne 2006


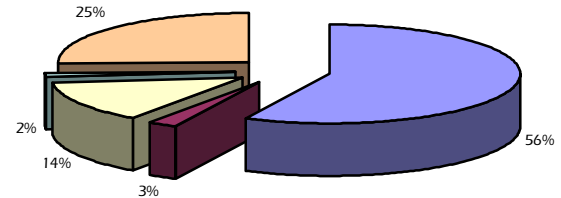
Graphique 4

Répartition des NI à Montmorency selon les principales régions de provenance (écoles publiques et privées), session d'automne 2006



Graphique 5

Répartition des NI à Montmorency selon les principales commissions scolaires de provenance, session d'automne 2006



C.S. de Laval
 C.S. de Montréal
 C.S. Seigneurie des Mille-Îles
 C.S. des Laurentides
 Écoles privées

Source : Ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport, SIPEEC, BIC, version 2007

1.1.5 La population étudiante : évolution récente et prévisions

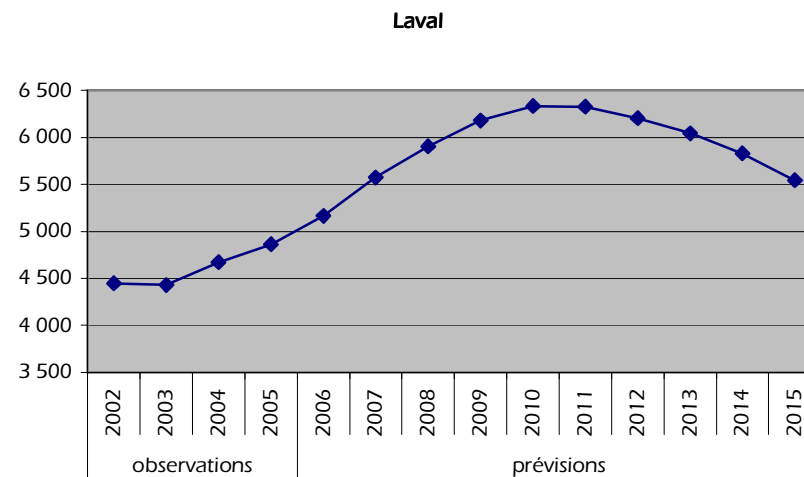
▪ Les prévisions des effectifs scolaires selon les projections ministérielles

Les tableaux et graphiques suivants montrent la situation observée et prévue par le ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport des effectifs étudiants à temps plein au collégial jusqu'en 2015, dans la région de Laval ainsi que dans les régions limitrophes. La région de Laval ne comportant qu'une institution collégiale, il est évident que ces projections valent pour le Collège Montmorency.

Tableau 5 - graphique 6

**Évolution du nombre d'étudiants inscrits au collégial à l'enseignement ordinaire à temps plein selon la région
Observations (2002-2005) et prévisions (2006-2010)**

Croissance	observée	projetée		
	2002-2005	2006-2010	2010-2015	2006-2015
Laval	9,4%	22,6%	-12,5%	7,4%
Laurentides	2,6%	26,9%	-13,5%	9,8%
Lanaudière	13,2%	17,9%	-18,6%	-4,0%
Montréal	1,1%	12,8%	-10,2%	1,3%
Le Québec	-1,6%	11,7%	-14,5%	-4,5%



Source : Données brutes : Ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport, Direction de la recherche, des statistiques et des indicateurs, *Système prévisionnel SIPEEC*, version printemps 2006. Les % sont de nous.

Au collégial, Laval a connu, depuis 2002, une croissance importante de la population étudiante (9,4 %). Cette croissance soutenue se poursuivra jusqu'en 2010 et 2011 : le MELS prévoit en effet une augmentation de près de 23 % entre 2006 et 2010. La baisse du nombre d'étudiants est anticipée après 2011, mais cette décroissance entre 2010 et 2015, prévue partout dans la grande région métropolitaine, est moindre à Laval que dans les régions limitrophes.

Les résultats observés et prévus quant à la population étudiante inscrite au collégial dans toutes les régions limitrophes de Laval (Laurentides, Lanaudière et Montréal) sont supérieurs à ceux que l'on observe dans l'ensemble du Québec. Pour toutes les périodes considérées, ces régions affichent des scénarios de croissance supérieurs à la moyenne québécoise ; la décroissance prévue après 2011 est aussi moindre dans ces régions que dans l'ensemble du Québec.

Au sein de la grande région métropolitaine, le taux de croissance observé à Laval entre 2002 et 2006 n'a été supplanté que par la région de Lanaudière ; mais Lanaudière est la région dont la croissance prévue entre 2006 et 2015 est la plus faible. La situation est inverse pour la région des Laurentides : faible croissance entre 2002 et 2006, mais développement important entre 2006 et 2015.

1.2 La réussite des étudiants

Dans la foulée de son premier plan de réussite qui couvrait la période 2000-2003, le Collège s'est doté en décembre 2003, dans le cadre du plan stratégique de développement 2003-2007, d'un plan d'amélioration de la réussite et de la diplomation pour la période 2003-2007⁴. Un bilan en a été tracé et transmis à la Commission d'évaluation de l'enseignement collégial⁵. Trois indicateurs sont à considérer : la réussite aux cours, la persistance aux études, ainsi que la diplomation.

⁴ Collège Montmorency, Direction des études, *Plan institutionnel d'amélioration de la réussite et de la diplomation 2003-2006*, décembre 2003.

⁵ Le bilan du plan de réussite pour la période 2003-2007 était intégré au bilan du plan stratégique. Collège Montmorency, Direction générale, *Bilan du plan stratégique de développement 2003-2007*, novembre 2007 ; document transmis à la CEEC en janvier 2008.

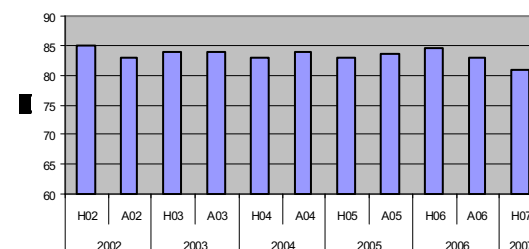
II-1.2.1 La réussite aux cours

Le taux global de réussite aux cours

Depuis 2002, soit depuis la mise en œuvre du Plan de réussite 2003-2007, le taux global de réussite aux cours, tous cours, toutes sessions et tous programmes confondus, est relativement stable au Collège puisqu'il oscille autour de 84 %. Il atteint 83 % à la session d'automne 2006, il était de 81 % à l'hiver 2007, en légère baisse par rapport aux résultats des années précédentes.

Graphique 7

Taux global de réussite aux cours



Source : Collège Montmorency, Direction des études, système de gestion pédagogique Cobra. Ces données portent sur les cohortes A et B.

La réussite au premier trimestre

Le taux global de réussite

Le taux global de réussite au premier trimestre a augmenté au Collège Montmorency de près de 10 %, ou de 6,6 points de pourcentage, entre la cohorte de référence de 1998 et celle de 2005. ⁶ Il s'agit d'une augmentation bien supérieure à celle que l'on observe dans le réseau collégial (1,7 % ou 1,4 point) pour la même période. La différence dans l'amélioration du taux de réussite en première session entre Montmorency et l'ensemble des collèges du réseau public est d'autant plus remarquable que la moyenne au secondaire des admis à Montmorency est inférieure de quelques points à celle du réseau pour toutes les cohortes observées.

Le taux de réussite ventilé

On note que le taux de réussite maximale au 1^{er} trimestre (soit le pourcentage d'étudiants qui ont réussi

Tableau 6

Taux global de réussite au premier trimestre

Cohorte de	Montmorency		Tous collèges, réseau public	
	moyenne au second.	taux global de réussite	moyenne au second.	taux global de réussite
1998 ^{ref}	72,1	73,2	75,1	82
1999 ^{ref}	73,4	75,1	76,3	82,1
2000	74	79	76,2	82,7
2001	73,8	79,2	76	82,6
2002	72,1	76,5	75,2	83
2003	72,8	81,1	75,2	83,6
2004	73,2	81,7	75,4	83,8
2005	73,2	79,8	75,6	83,4

Source : MELS, système CHESCO. Ces données portent sur la

⁶ 2005 est la dernière année pour laquelle le système Chesco fournit des données complètes sur les taux de réussite.

tous leurs cours) augmente sensiblement au Collège ; ainsi, ce taux est passé de 41 % pour la cohorte de 1998 à 56 % pour la cohorte de 2005, une augmentation de 15 points de pourcentage. Pour la même période, le réseau public a enregistré une hausse de 5 points de pourcentage. À l'autre extrémité du spectre, le pourcentage d'étudiants qui échouent tous leurs cours diminue de façon significative au Collège (-2,3 points), alors qu'il augmente dans l'ensemble des collèges.

cohorte A seulement.

Tableau 7

Réussite au premier trimestre, global et ventilé, ensemble des secteurs de formation

Cohorte de	Montmorency						Tous collèges, réseau public					
	taux global de réussite	nul 0%	faible 1-50%	moyen 51-75%	fort 76-99%	maximal 100%	taux global de réussite	nul 0%	faible 1-50%	moyen 51-75%	fort 76-99%	maximal 100%
1998 ^{réf}	73,2	11	17,2	14,6	16,3	41	82	5,1	11,4	11,6	16,1	55,7
1999 ^{réf}	75,1	10,6	14,5	14,2	15,3	45,4	82,1	5,4	11,2	11,8	15,6	56
2000	79	7,9	13,3	13,6	14,5	50,7	82,7	5,3	10,5	11,5	15,2	57,6
2001	79,2	9,8	11,3	13,6	11,3	54,1	82,6	6	10,3	11,1	14,6	58
2002	76,5	10,6	13,5	12,6	11,5	51,8	83	5,7	10,2	10,9	14,2	59,1
2003	81,1	8	9,5	9,6	14,5	58,3	83,6	5,6	9,5	10,3	14	60,5
2004	81,7	6,4	11,8	10,4	12,8	58,6	83,8	5,5	9,5	10,2	13,5	61,3
2005	79,8	8,7	12,2	10,1	13,1	55,9	83,4	5,8	9,6	10,3	13,7	60,7

Source : MELS, système CHESCO (pour la cohorte A)

Le taux maximal de réussite par secteur de formation

L'augmentation de la réussite maximale au premier trimestre est largement supérieure à Montmorency que dans le réseau, à la fois dans le secteur préuniversitaire et dans le secteur technique.⁷

La hausse est particulièrement remarquable dans le secteur technique, alors que le taux de réussite maximale passe 39,7 % pour la cohorte de 1998 à 60,9 % pour celle de 2005. En formation préuniversitaire, ce taux passe de 47,1 % à 61.1 %.

Environ les $\frac{3}{4}$ des étudiants de la cohorte de 2005 des secteurs préuniversitaire (73,6%) et technique (76,6 %) à Montmorency réussissent plus de 75 % de leurs cours (taux de réussite fort et maximal), une amélioration notable par rapport à la situation de la cohorte de 1998.

La réussite au 1er trimestre : cibles et taux observés, cohortes de 2001 à 2005

On observe que les cibles fixées dans le Plan d'amélioration de la réussite et de la diplomation quant au pourcentage des étudiants inscrits présentant un taux de réussite en première session supérieur à 75 % ont été atteintes et dépassées pour l'ensemble des secteurs.

Il semble ainsi que les mesures prévues au plan de réussite et mises en œuvre pour soutenir la réussite en première session ont porté leurs fruits. En fait, des ressources importantes ont été consenties à cette fin, que l'on pense aux centres d'aide, aux mesures de soutien à l'apprentissage dans les premiers cours des séquences en français et en philo, ou aux pratiques de tutorat à l'intention des nouveaux inscrits dans plusieurs programmes. De travail reste à faire, notamment auprès des étudiants inscrits dans un cheminement hors programme (en accueil et intégration et en transition) : si les mesures d'encadrement spécial qui leur ont été offertes ont contribué à soutenir l'amélioration leur réussite, il reste que, à Montmorency comme dans l'ensemble des collèges, ces élèves présentent des taux de réussite inférieurs à ceux des étudiants inscrits dans un programme.

⁷ Les données complètes et détaillées figurent dans le document préparé par la Direction des études, service du développement pédagogique, *Données sur la réussite, la persévérance et la diplomation au Collège Montmorency*.

Tableau 8

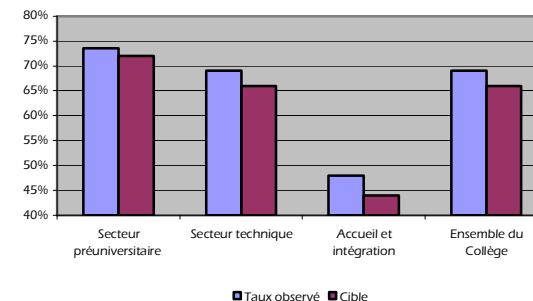
Augmentation du taux de réussite maximale au premier trimestre par secteur de formation (points de pourcentage) 1998-2005

	Collège Montmorency	Réseau public
Secteur préuniversitaire	14,0	4,2
Secteur technique	21,2	7,0
Accueil et intégration	6,6	5,6

Source : d'après les données du système CHESCO du MELS (cohorte A)

Tableau 9

Pourcentage d'étudiants avec un taux de réussite fort et maximal : cibles et taux observés, cohorte de 2005



Source : d'après les données du système CHESCO du MELS (cohorte A) ; cibles : Collège Montmorency

1.2.2 La persistance aux études

La réinscription globale au 3^e trimestre

Entre la cohorte de 1998 et celle de 2004, le taux de réinscription global au 3^e trimestre est passé de 74,6 % à 82,1 % au Collège Montmorency, une hausse de 10 % ou de 7,5 points de pourcentage. Dans l'ensemble du réseau des collèges, la hausse observée est de 1,2 point. C'est dans le secteur technique et en Accueil et intégration que les progrès ont été les plus importants quant au taux de réinscription.

L'augmentation constatée à Montmorency est donc significativement supérieure à celle observée à l'échelle du réseau. En Accueil et intégration, par exemple, le taux a progressé de plus de 9 points à Montmorency, alors qu'il a légèrement diminué dans le réseau ; en formation technique, l'augmentation est de 10 points, contre 1.6 point pour l'ensemble des collèges.

Il reste cependant que, malgré ce rattrapage, les taux de réinscription demeurent de quelques points inférieurs à ceux du réseau collégial, dans le secteur préuniversitaire et en Accueil et intégration. En formation technique, les taux observés à Montmorency pour la cohorte de 2004 sont équivalents à ceux du réseau, alors qu'ils étaient inférieurs de plus de huit points pour la cohorte de référence de 1998.

Tableau 10
Taux de réinscription global au 3^e trimestre (tous programmes et tous collèges), par type de formation et total

Cohorte	Montmorency			
	Préuniv.	Technique	SAI	Total
1998 ^{ref}	81,4	74,4	60,7	74,6
1999 ^{ref}	81,4	74,4	60,7	74,6
2000	86,5	81	69	80,6
2001	89,2	81	64,5	81,1
2002	84	82,9	67,5	79,8
2003	85,4	82,9	70,7	81,2
2004	85,6	84,4	69,9	82,1

Cohorte	Tous collèges, réseau public			
	Préuniv.	Technique	SAI	Total
1998 ^{ref}	86,6	82,8	72,5	84,1
1999 ^{ref}	86	83,1	71	83,7
2000	86,5	83,2	71,3	84,1
2001	87,4	84,2	73	85
2002	87,5	85,2	71,7	85,1
2003	88,3	85,2	72,1	85,8
2004	88,1	84,4	72,3	85,3

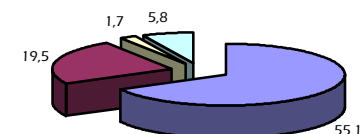
Source : Source : MELS, système CHESCO (cohorte A)

La réinscription au 3e trimestre ventilée

Les données sur les taux de réinscription observés selon le programme et selon le collège de réinscription permettent de constater que la progression la plus importante de la réinscription à Montmorency porte sur les taux de réinscription au collège même (+ 9,6 points), que ce soit dans le même programme ou dans un autre programme. Il va de soi que les étudiants en Accueil ne peuvent se réinscrire que dans un « autre programme »; or les données plus détaillées révèlent que ces étudiants se réinscrivent en très grande majorité dans un programme à Montmorency.

Graphique 8

Taux de réinscription au 3e trimestre, cohorte
2004: 82,1 %



■ Même progr. à Montmorency ■ Autre progr. à Montmorency
■ Même progr. dans un autre collège ■ Autre progr. dans un autre collège

Source : MELS, système CHESCO (cohorte A)

Tableau 11

Taux de réinscription global au 3^e trimestre, ventilé selon le type de réinscription
Cohortes de 1998 à 2004

Cohorte de	Montmorency					Tous collèges, réseau public				
	MP MC	AP MC	MP AC	AP AC	Total	MP MC	AP MC	MP AC	AP AC	Total
1998 ^{réf}	45,9	19,1	1,7	7,9	74,6	60,8	14,4	2,2	6,8	84,1
1999 ^{réf}	48	18	2,5	8,5	76,9	60,7	14	2,2	6,9	83,7
2000	51,7	19,8	8,5	7,4	80,6	61,3	14	2,1	6,6	84,1
2001	51,8	19,8	1,3	8,2	81,1	62	14,7	2	6,3	85
2002	49,8	21,2	1,6	7,2	79,8	61,8	15,5	1,9	5,9	85,1
2003	52,8	21,4	1,9	5,1	81,2	62,9	14,9	1,8	6,2	85,8
2004	55,1	19,5	1,7	5,8	82,1	62,6	14,9	1,8	6	85,3

Source : MELS, système CHESCO (cohorte A)

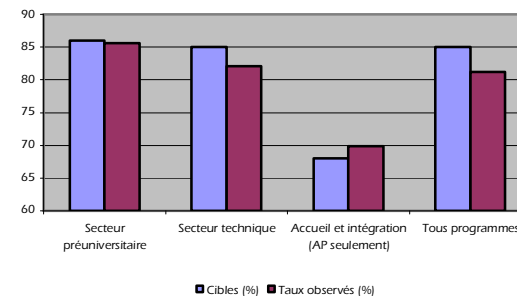
Note : MP MC même programme au Collège Montmorency MP AC même programme dans un autre collège
AP MC autre programme au Collège Montmorency AP AC autre programme dans un autre collège

La réinscription au 3^e trimestre : cibles et taux observés

Malgré la progression constatée dans le taux de réinscription, au Collège même et comparativement au réseau des collèges, il demeure que pour la cohorte de 2004, les cibles déterminées localement à l'égard des taux de réinscription n'ont pas été atteintes, sauf en Accueil et intégration.

Le Collège prévoyait l'atteinte de ces cibles, déjà ambitieuses, au terme de l'horizon couvert par le Plan, soit pour la cohorte de 2007. Or la dernière cohorte pour laquelle la banque de données CHESCO du ministère fournit l'information sur cet indicateur est celle de 2004. La progression observée au cours des années antérieures, combinées aux mesures que le Collège continuera à mettre en œuvre, laisse penser que les cibles pourront être atteintes avec la cohorte de 2007.

Graphique 8
Taux de réinscription au 3^e trimestre : cibles et taux observés, cohorte de 2004



Source : d'après les données du système CHESCO du MELS ;
cibles : Collège Montmorency

Nous avons analysé ici la persistance scolaire à partir des indicateurs de réinscription en 3^e session, selon les données du système CHESCO et tel que prévu dans le processus de reddition de compte associé au plan de réussite. Ces données indiquent une progression intéressante de la persistance au Collège, de façon globale et par secteur de formation, bien au-delà de l'évolution observée dans le réseau. Les mesures de soutien et d'encadrement de première session et de première année prévues au Plan de réussite portent leurs fruits. Cependant, du travail reste à accomplir. D'une part, malgré cette progression, les taux de réinscription en 3^e session observés à Montmorency demeurent de quelques points en deçà des tendances du réseau des collèges. D'autre part, dans la perspective de l'analyse de la persistance scolaire, il serait aussi pertinent de porter une attention particulière aux taux de réinscription aux sessions ultérieures, soit en 4^e et en 5^e session ; il semble que, si on peut effectivement considérer la réinscription au 3^e trimestre comme un bon indicateur de persistance, tout ne soit pas joué pour autant, surtout dans les programmes techniques.

1.2.3 La diplomation

Le tableau suivant présente l'état et l'évolution du nombre de diplômes de DEC décernés au Collège, par programme et par secteur de formation, depuis 2002. Quelque 1 200 étudiants obtiennent leur diplôme chaque année.

Tableau 12
Diplômes de DEC décernés par programme, par type de formation et total

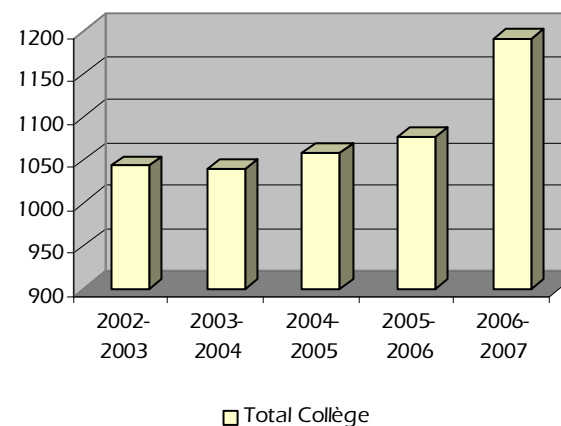
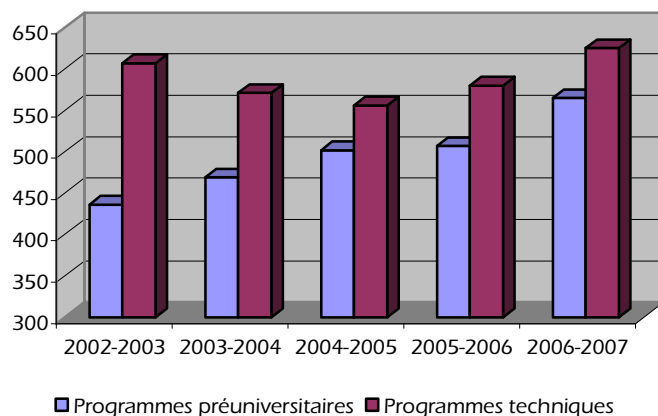
	2002-2003	2003-2004	2004-2005	2005-2006	2006-2007
Formation préuniversitaire					
200.B0 Sciences de la nature	100	88	92	117	97
300.A0 Sciences humaines	242	256	261	286	342
500.A0 Arts et lettres : options Cinéma, Communication, Littérature	52	77	63	56	79
500.A0 Arts et lettres : option Langues	12	11	17	11	18
506.A0 Danse	13	17	22	22	17
510.A0 Arts plastiques	17	20	12	15	12
Doubles DEC			35		
Total partiel – formation préuniversitaire	436	469	502	507	565
Formation technique					
120.01 Techniques de diététique	31	24	32	29	35
144.A0 Techniques de réadaptation physique	29	35	35	37	37
144.B0 Techniques d'orthèses et de prothèses orthopédiques	17	24	21	26	14
153.C0 Paysage et commercialisation en horticulture ornementale	15	9	6	8	10
180.A0 Soins infirmiers	84	92	93	90	70
221.A0 Technologie de l'architecture	24	29	23	36	52
221.B0 Technologie du génie civil	8	10	18	15	38
221.D0 Technologie de l'estimation et évaluation en bâtiment	7	5	4	4	6
243.06 Technologie du génie électrique - Électrodynamique	20	21	19	17	15
243.11 Technologie du génie électrique - Ordinateurs	14	13	5	8	3
311.A0 Sécurité incendie	127	88	129	148	171
322.A0 Techniques d'éducation à l'enfance	9	16	26	28	30
410.12 Techniques administratives (ancien programme)	56	59	42	22	5
410.B0 Techniques de comptabilité et de gestion	n/a	n/a	n/a	12	15
410.C0 Conseil en assurances et en services financiers	7	10	11	7	17
410.D0 Gestion de commerces	n/a	n/a	n/a	9	20
412.A0 Techniques de bureautique	9	14	10	12	11
414.A0 Techniques de tourisme	61	68	39	28	38
420.A0 Techniques de l'informatique	71	41	35	27	24
570.B0 Techniques de muséologie	18	13	8	17	14
Total partiel - formation technique	607	571	556	580	625
Total Collège	1043	1040	1058	1077	1190

Les données pour une année reflètent le nombre de diplômes décernés au terme des sessions d'été, d'automne et d'hiver.

Source : Direction des études, service de l'encadrement scolaire

Graphique 9

**Diplômes de DEC décernés par type de formation et total
Évolution 2002-2003 à 2006-2007**



La diplomation en durée prévue

Dans le secteur préuniversitaire, entre la cohorte de 1996 et celle de 2003, on note, au Collège Montmorency, une augmentation de la diplomation en temps prévu de 7,4 points de pourcentage, ce qui représente une hausse de 31,3 % ; à cet égard et pour la même période, le réseau public enregistre une augmentation de 5,3 points ou 15,5 %. Dans le secteur technique, entre les cohortes de 1996 et de 2002, le taux de diplomation en temps prévu passe de 20,1 % pour la cohorte de 1996 à 33,7 % pour celle de 2002 ; il s'agit d'une augmentation de 13,6 points de pourcentage ou de 67,6 %. Il s'agit là d'une amélioration remarquable, bien supérieure à celle du réseau qui, pour la même période, présente une hausse de 8,1 points ou de 28 %.

Malgré ces améliorations importantes observées au Collège Montmorency, il existe néanmoins un écart

Tableau 13
Taux de diplomation en durée prévue (tous programmes, tous collèges)

Montmorency				
Cohorte de	Préuniv.	Technique	SAI	Total
1996	23,6	20,1	7,8	19,9
1997	23,1	24,6	10,2	21,4
1998	23,1	25,9	6,6	20,4
1999	26,6	27	7,7	22,9
2000	25,1	28,8	6,9	22,2
2001	30,6	30,8	8	25,7
2002	27,8	33,7	7,3	24,6
2003	31			

notable au chapitre des taux de diplomation en temps prévu entre le Collège Montmorency et le réseau public, notamment dans le secteur préuniversitaire. Cependant, les augmentations de la réussite maximale et celle de la réussite au 1^{er} trimestre enregistrées depuis 2002 pourraient influencer positivement dans les années à venir sur les taux de diplomation.

Tous collèges, réseau public

Cohorte de	Préuniv.	Technique	SAI	Total
1996	34,1	28,9	11,7	30,2
1997	38	31,8	12,5	34
1998	38,1	32,7	12,8	34,3
1999	38,2	33,1	11,6	34,2
2000	38,8	35,3	11,6	35,2
2001	39,7	35,8	12	35,7
2002	39,4	37	12,2	35,9
2003	39,4			

Source : Source : MELS, système CHESCO (cohorte A)

La diplomation deux ans après la durée prévue

À l'égard du taux de diplomation deux ans après la durée prévue, on note une nette augmentation des taux observés entre les cohortes de 1995 et de 2001, tant au chapitre de la diplomation globale (DEP et DEC) que dans chacun des secteurs de formation au Collège Montmorency.

Entre 1995 et 2000, on observe une augmentation de la diplomation dans un programme de DEC deux ans après la durée prévue, tous secteurs confondus, de 14 % au Collège par rapport à 10,9 % pour le réseau. En formation préuniversitaire, ce taux augmente de 21,4 % entre les cohortes de 1995 et de 2001 ; en formation technique, entre les cohortes de 1995 et de 2000, la hausse est de 11 %. Encore une fois, ces taux sont supérieurs à ceux observés dans le réseau des collèges publics, où l'on note des augmentations moins importantes (respectivement de 8,7 % et de 9,7 %). Par contre, le taux de diplomation deux ans après la durée prévue des cohortes inscrites en Accueil et intégration entre 1995 et 2000 décroît de 4,4 % au Collège, alors qu'il augmente de 5 % dans le réseau. Il s'agit là d'une situation préoccupante, à laquelle le Collège devra porter une attention particulière. La diplomation dans un programme de DEP diminue, tant au Collège que dans le réseau.

Tableau 14

Taux de diplomation 2 ans après la durée prévue, cohortes de 1995 à 2000

Cohorte de	Montmorency		Tous collèges, réseau public	
	DEC : tx observé	Total DEC et DEP	DEC : tx observé	Total DEC et DEP
1995 ^{réf}	44,8	53,6	55,6	61,9
1996	47,5	54,5	56,4	62,4
1997	48,3	56,2	59,6	64,7
1998	46,4	67,2	60,3	66,4
1999	49,8	56,5	60,2	65,3
2000	51,1	57,6	61,7	67,3

Malgré les augmentations observées dans les secteurs préuniversitaires et techniques, on note toutefois que les taux observés au Collège sont encore, pour la cohorte de 2000 ou celle de 2001, inférieurs aux taux observés dans le réseau.

Tableau 15
Taux de diplomation 2 ans après la durée prévue, DEP et DEC, cohortes de 1995 à 2000, par secteur de formation

Montmorency				
Cohorte de	Préuniv.	Technique	SAI	Total
1995 ^{réf}	56,5	54,4	43,1	53,6
1996	57	53,7	48,2	54,5
1997	58,5	57,1	49,3	56,2
1998	59,3	60,1	40,1	67,2
1999	61,1	60,2	39,6	56,5
2000	62,3	60,3	41,2	57,6
2001	68,6			

Tous collèges, réseau public				
Cohorte de	Préuniv.	Technique	SAI	Total
1995 ^{réf}	65,7	59,9	45,7	61,9
1996	66,3	59,7	46,8	62,4
1997	68,5	62,1	47,4	64,7
1998	68,8	62,8	49,2	66,4
1999	68,8	63,8	47,8	65,3
2000	70	65,7	48	67,3
2001	71,4			

Source : Source : MELS, système CHESCO (cohorte A)

Il est difficile d'établir un lien entre les mesures mises en œuvre dans le plan de réussite et les résultats observés au chapitre de la diplomation. Les données les plus récentes de la banque CHESCO fournie par le Ministère, auxquelles il est prescrit de se référer dans l'établissement du présent bilan, portent sur la cohorte de 2000 (pour le secteur technique et pour le cheminement d'accueil et intégration) et de 2001 (pour le secteur préuniversitaire) ; de même, les cibles établies sur la base des données PSEP portent sur les cohortes de 2001 ou de 2002. Or ces cohortes n'ont pas été touchées, ou marginalement, par le présent plan qui portait sur la période 2004-2007. Les augmentations observées sont encourageantes, des données plus récentes sur les cohortes touchées par le plan permettront d'en évaluer plus précisément les retombées.

Le prochain plan de réussite devra néanmoins porter une attention particulière à la problématique de la diplomation. En complément aux mesures entreprises pour soutenir la réussite aux cours et la persistance aux études, la problématique de la diplomation doit faire l'objet d'une analyse en soi. Il existe des obstacles à la

diplomation, qui varient selon les programmes. Entre autres, on devra amorcer une réflexion globale sur le phénomène des abandons de cours, sur l'attraction qu'exerce le marché du travail auprès des étudiants presque diplômés des programmes techniques, ainsi que sur la situation des programmes préuniversitaires.

Le Collège s'est donné des outils performants d'analyse de la situation des programmes et de leurs caractéristiques particulières. Ces outils, particulièrement les fiches-programmes, permettent une analyse mieux ciblée et peuvent conduire à des diagnostics et à la mise en œuvre de mesures appropriées.

En somme, le Plan institutionnel d'amélioration de la réussite et de la diplomation a inspiré des initiatives qui ont permis des avancées significatives au chapitre de la réussite et de la persistance scolaire. Somme toute, les indicateurs de réussite, de persistance et de diplomation sont bons au Collège. Compte tenu de la population étudiante, les résultats sont, dans l'ensemble, à la hauteur de ce que l'on pourrait souhaiter et même au-delà. Le bilan qui en a été tracé a permis d'identifier des pistes d'amélioration, d'action et de réflexion.

1.2.4 Le suivi des diplômés : intégration au marché du travail et admission universitaire

La formation donnée au Collège participe au développement de la personne, tout en lui ouvrant les portes du marché du travail ou d'autres institutions, notamment des universités, pour la poursuite des études. En ce sens, l'insertion en emploi des diplômés, tout comme leur admission à l'université, constituent en quelque sorte des indicateurs de la reconnaissance des diplômés du Collège par ceux qui les accueillent ensuite, à titre d'employés ou comme étudiants.

L'intégration au marché du travail

Au total, 659 étudiants sortant d'un programme technique ont obtenu leur diplôme d'études collégiales du Collège au cours de l'année 2006-2007. L'enquête de relance a rejoint les deux tiers d'entre eux. Le tableau 16 montre que les taux de placement des diplômés du Collège sont excellents. Treize programmes sur les vingt qui sont offerts affichent un taux d'insertion à l'emploi de 100 % ; trois autres ont un taux supérieur à 90 %.

Tableau 16
Situation de l'emploi des diplômés de la formation technique, promotion 2006-2007

Programmes	Diplômés (#)	Répondants (#)	Répondants non disponibles pour l'emploi: retour aux études (#)	Répondants disponibles pour l'emploi (#)	Situation de l'emploi (1)	
					Placement en emploi relié (%)	Insertion en emploi (%)
120.01 Techniques de diététique	35	27	1	25	84,0%	92,0%
144.A0 Techniques de réadaptation physique	39	26	3	23	100,0%	100,0%
144.B0 Techniques d'orthèses et de prothèses orthopédiques	16	12	0	12	100,0%	100,0%
153.C0 Paysage et commerc. en horticulture ornementale	11	7	2	5	100,0%	100,0%
180.A0 Soins infirmiers	70	48	8	40	100,0%	100,0%
221.A0 Technologie de l'architecture	53	38	17	20	80,0%	100,0%
221.B0 Technologie du génie civil	37	26	11	14	86,0%	100,0%
221.D0 Techn. de l'estimation et de l'évaluation en bâtiment	6	3	1	2	100,0%	100,0%
243.B0 Technologie de l'électronique	5	9	1	2	100,0%	100,0%
243.C0 Technologie de l'électronique industrielle	17	5	3	7	100,0%	100,0%
311.A0 Sécurité incendie	183	96	1	95	81,0%	88,0%
322.A0 Techniques d'éducation à l'enfance	34	27	5	22	100,0%	100,0%
410.B0 Techniques de comptabilité et de gestion	18	14	6	8	100,0%	100,0%
410.C0 Conseil en assurances et services financiers	18	13	3	10	100,0%	100,0%
410.D0 Gestion de commerces	20	12	2	9	78,0%	78,0%
412.A0 Techn. de bureautique - Micro-édition et hypermédia	13	9	2	6	67,0%	67,0%
414.A0 Techniques de tourisme	43	27	10	14	86,0%	93,0%
420.AA Techniques de l'informatique (Informatique de gestion)	12	10	5	5	80,0%	80,0%
420.AC Techniques de l'informatique (Gestion de réseaux)	13	11	3	8	100,0%	100,0%
570.B0 Techniques de muséologie	16	12	0	10	80,0%	90,0%
Total – tous les programmes de formation technique	659	432	84	337		

Note 1 : pour la situation de l'emploi, les taux sont calculés par rapport au nombre de répondants disponibles pour l'emploi.

Attention : dans certains programmes, le petit nombre de diplômés disponibles pour l'emploi rendent les pourcentages statistiquement peu significatifs.

Source : Collège Montmorency, Direction du service des affaires étudiantes et des services à la communauté, *Relance des diplômés et des diplômées des programmes techniques*, par Luc Thomas, avril 2008.

Le tableau montre aussi qu'une portion significative (quelque 20 %) des diplômés de la formation technique choisissent de poursuivre leurs études plutôt que d'intégrer le marché du travail. Cela est particulièrement frappant dans certains programmes tels que Technologie de l'architecture, Technologie du génie civil, Technologie de l'électronique industrielle, Techniques de l'informatique (informatique de gestion) et Techniques de comptabilité et de gestion, où près d'un diplômé sur deux poursuit des études. En soins infirmiers, peu de diplômés choisissent cette voie en dépit de passerelles DEC-BAC bien établies, attirés par un marché du travail en pénurie de main-d'œuvre.

L'admission universitaire

Le tableau 17 révèle que le taux d'admission global à l'université des diplômés de Montmorency à la session d'automne 2006 est de 90,5 % ; ces diplômés ont une cote de rendement au collégial (CRC) moyenne de 26,4. En comparaison, l'ensemble des diplômés des collèges présentent un taux d'admission de 92,1 %, avec une CRC moyenne de 27,4. Ainsi, les diplômés montmorenciens affichent un taux d'admission inférieur de 2 points de pourcentage à celui des diplômés de l'ensemble des collèges ; et ils se présentent à la porte des universités avec une cote de rendement inférieure à la CRC moyenne des collégiens nouvellement admis à l'université.

L'Université de Montréal et l'Université du Québec à Montréal constituent les principales universités de destination des Montmorenciens : à l'automne 2006, ces deux institutions accueillent à elles seules 86,5 % des diplômés de Montmorency admis dans une université. Le tableau montre que le taux d'admission des finissants de Montmorency à Udm (86,6%) est légèrement supérieur au taux moyen d'admission de l'ensemble des nouveaux admis (85,9 %) à cette université ; il montre aussi, par contre, qu'à l'UQAM, le taux d'admission des Montmorenciens (77,8 %) est inférieur au taux moyen d'admission (81,6 %). Bien qu'on dénombre un plus petit nombre de candidats à l'admission à HEC Montréal et à l'École Polytechnique, il reste que les taux d'admission des sortants de Montmorency dans ces écoles affiliées à l'Udm est de loin inférieur à celui observé en moyenne pour l'ensemble des sortants des collèges : une différence de 12,8 points de pourcentage dans l'admission à l'École Polytechnique et de près de 16 points pour l'admission à HEC.

Tableau 17
**Statistiques d'admission universitaire, automne 2006
Ensemble des programmes de baccalauréat
Candidats admis par université**

Universités	Ensemble des collèges				Collège Montmorency			
	Candidats	Candidats admis	% admis	CRC moyenne des admis	Candidats	Candidats admis	% admis	CRC moyenne des admis
Ensemble des universités	26 223	24 171	92.1	27.39	626	570	90.5	26.43
Bishop's	304	280	92.1	26.42	1	1	100	29.70
Concordia	4 454	3 797	85.2	26.40	39	29	74.3	25.18
Laval	6 537	5 762	88.1	28.19	51	37	72.5	28.45
McGill	4 394	3 193	72.6	30.20	28	13	46.4	30.04
Montréal	7 639	6 564	85.9	28.67	322	279	86.6	27.15
HEC Montréal	1 145	931	81.3	28.57	37	25	67.5	27.34
Polytechnique	694	598	86.1	29.35	30	22	73.3	28.53
Sherbrooke	4 799	3 999	83.3	28.79	68	44	64.7	28.50
UQAC	799	763	95.4	25.84	1	0	0	–
UQO	873	816	93.4	25.77	67	64	95.5	25.38
UQAM	5 244	4 283	81.6	26.94	275	214	77.8	26.47
UQAR	889	852	95.8	26.12	3	2	66.6	22.87
UQTR	1 888	1 728	91.5	26.22	29	24	82.7	25.47
UQAT	313	286	91.3	25.66	1	1	100	24.46
ETS	688	682	99.1	25.69	39	39	100	25.20

Source : Direction des études, *Statistiques d'admission universitaire, automne 2006*, avril 2008. Les données proviennent de la CRÉPUQ (Conférence des recteurs des universités du Québec).

Le tableau 18 permet la comparaison entre les taux d'admission à l'université, toutes universités confondues, des sortants de Montmorency par rapport aux sortants des autres collèges.

Tableau 18
**Statistiques d'admission universitaire, automne 2006
Ensemble des universités et ensemble des programmes de baccalauréat
Candidats admis par collège**

Collèges	Ensemble des universités			
	Candidats	Candidats admis	% admis	CRC moyenne admis
Ensemble des collèges	26 223	24 171	92.1	27.39
Jean-de-Brébeuf	583	550	94.3	29.05
André-Grasset	408	384	94.1	28.74
Lionel-Groulx	750	700	93.3	27.60
Maisonneuve	962	895	93.0	28.29
St-Jérôme	481	447	92.9	26.92
Bois-de-Boulogne	655	602	91.9	28.33
Édouard-Montpetit	1 072	971	90.5	27.54
Montmorency	626	570	90.5	26.43
Ahuntsic	724	648	89.5	26.56
St-Laurent	364	320	87.9	27.37
Marie-Victorin	323	277	85.7	26.44
Rosemont	251	195	77.6	24.96

Source : Direction des études, *Statistiques d'admission universitaire, automne 2006*, avril 2008. Les données proviennent de la CRÉPUQ (Conférence des recteurs des universités du Québec).

Le tableau permet de constater que le taux d'admission (90,5 %) des étudiants de Montmorency est supérieur à celui des collèges Ahuntsic (89,5 %), St-Laurent (87,9 %), Marie-Victorin (85,7 %); mais inférieur à celui de Bois-de-Boulogne (91,9 %), de Lionel-Groulx (93,3 %), de St-Jérôme (92,9 %) et de Maisonneuve (93,0 %).

La cote de rendement collégial constitue, de façon générale, un facteur déterminant de la décision d'admission dans la majorité des programmes universitaires. Or on constate que la CRC des sortants de Montmorency est inférieure à la CRC moyenne de l'ensemble des sortants des collèges. Cela peut expliquer en partie, selon les universités, les taux plus faibles d'admission des Montmorenciens. Montmorency figure parmi les collèges dont la CRC des finissants est la plus faible.

1.3 Le renouvellement du personnel

Le Collège, plus que jamais au cours de son histoire, doit affronter un défi de taille, celui de la croissance et du développement. Cette dynamique s'inscrit dans un contexte de renouvellement du personnel. Plusieurs membres du personnel, à la fois du personnel cadre, enseignant, professionnel et de soutien, ont quitté au cours des dernières années ou quitteront bientôt leurs fonctions pour la retraite. Cela constitue une réalité qui, au-delà du Collège, interpelle le réseau collégial ; à Montmorency en particulier, elle se conjugue avec la dynamique de croissance institutionnelle.

Au 30 juin 2007, le personnel du Collège comptait quelque 850 membres, dont 546 enseignants et enseignantes au secteur régulier et 106 chargés de cours à la formation continue. Accompagnant la croissance de la population étudiante au secteur régulier, le personnel enseignant est également en hausse : en juin 2007, le Collège compte 14 % de plus d'enseignants et d'enseignantes qu'en 2006 (ils étaient 479 en 2006 et 486 en 2005), et 20 % de plus qu'il y a cinq ans, soit par rapport à juin 2003 où il était 452⁸.

Cette croissance va de pair avec un rajeunissement du corps enseignant : l'âge moyen du personnel enseignant au secteur régulier est passé de 51 ans en 2005 à 44 ans en 2007. Les personnes embauchées au cours des dernières années sont, de façon générale, de jeunes enseignants.

⁸ Collège Montmorency, *Rapports annuels*, 2003 à 2006. Les données proviennent de la Direction des ressources humaines.

Tableau 19
Le personnel du Collège au 30 juin 2007

	Postes permanents	Postes ou charges annuelles *	Postes à temps partiel	Chargés de cours	Total	Âge moyen
Personnel enseignant						
Secteur régulier	300	51	163	32	546	44
Dont: Formation préuniversitaire	129	27	72	10	238	
Formation technique	171	24	91	22	308	
Formation continue	0			106	106	43
Total personnel enseignant	300	51	163	138	652	
Personnel professionnel						
	27	0	0		27	46
Personnel de soutien						
Dont: Soutien administratif	52		2		54	49
Soutien technique	38		7		45	42
Soutien ouvrier	9		1		10	52
Moniteurs-monitrices- camps de jour	0		37		37	26
Secrétaires non syndiquées	2		0		2	53
Total personnel de soutien	101		47		148	
Personnel d'encadrement						
Cadres et hors cadres	26		0		26	50
Grand total					853	

* À l'enseignement régulier, en 2006-2007, 51 postes ont été ouverts et 21 enseignants ou enseignantes ont obtenu leur permanence.

Source : Collège Montmorency, Direction des ressources humaines, octobre 2007

Le tableau 20 montre que 143 membres du personnel enseignant seront admissibles à la retraite d'ici 2012.

Tableau 20
Admissibilité à la retraite parmi le personnel enseignant actuellement en poste

Année prévue de la retraite	Nombre de personnes
2007	18
2008	17
2009	23
2010	18
2011	36
2012	31
Total	143

Source : Collège Montmorency, Direction des ressources humaines, avril 2008.

Cette problématique de renouvellement du personnel implique davantage que le strict remplacement des personnes ; elle interpelle la capacité pour l'institution de transmettre sa culture et son héritage, de faire partager les valeurs incluses dans son projet éducatif.

1.4 Agrandissement et expansion

Le Collège Montmorency est le seul établissement d'enseignement supérieur qui offre la formation collégiale dans la région de Laval. Depuis quelques années, la hausse des demandes d'admission, conjuguée aux résultats probants des efforts de soutien à la réussite et à la diplomation, se traduit par une augmentation notable de la population étudiante au Collège, une croissance dont les projections démographiques permettent de prévoir la poursuite au cours des prochaines années (voir section 1.1.5). Cette situation, dont Le Collège est évidemment très fier, exerce néanmoins une pression de plus en plus forte sur la capacité du Collège à faire face à cette demande accrue, notamment au chapitre des besoins en espaces.

Le devis pédagogique⁹, c'est-à-dire le nombre d'étudiants qu'un collège est autorisé à recevoir, s'en trouvait insuffisant. Le Collège a vu sa population étudiante croître de façon importante depuis le début des années 2000, notamment au cours des cinq dernières années. En effet, le nombre d'étudiants inscrits dans un programme au secteur régulier est passé de 4 460 en 2003 à 5 740 en 2007, une croissance de près de 30 %. En 2005-2006, alors que le devis venait d'être établi à 5 250 étudiants, le Collège s'y trouvait déjà à l'étroit puisque le nombre d'étudiants inscrits atteignait près de 5 400 étudiants.

Le devis pédagogique du Collège a été modifié à trois reprises depuis le début des années 1990. Le tableau suivant en résume les principales étapes.

Tableau 21

Le devis pédagogique du Collège : historique

Janvier 1992	Établissement du devis pédagogique à 4 800 étudiants
Novembre 1995	Opération de révision et de mise à jour des devis pédagogiques de tous les collèges publics par le ministère de l'Éducation. Le MEO propose pour le Collège Montmorency un devis dont l'effectif maximal est fixé à 4950 étudiants.
Janvier 1996	Réaction du Collège, qui transmet une demande de réévaluation incluant une proposition de devis de 5 250, sur la base d'un dossier argumentaire fouillé.
Mars 1996	Confirmation du devis à 5 250 étudiants
Décembre 1998	Révision du devis du Collège par le MEO, à 4 700 étudiants
	Le devis de décembre 1998 est établi sur la base de la situation réelle de la population étudiante observée à l'automne 1997 (4 707 étudiants) et des prévisions de clientèle jusqu'en 2000, telles qu'établies ; ces données prévisionnelles indiquaient une baisse anticipée de plus de 15 % pour la région administrative de Laval. Or cette baisse prévue ne s'est pas manifestée dans la réalité.
Mars 2005	Face à une croissance continue et soutenue de la population étudiante au cours des dernières années, en lien avec la croissance démographique observée dans la région de Laval, et afin de continuer remplir sa mission dans sa région d'appartenance, le Collège croit justifié de demander le rétablissement du devis à 5 250 étudiants, tel qu'il était de 1996 à 1998.
2005-2006	Le Collège obtient du ministère de l'Éducation une révision de son devis scolaire, qui passe de 4 700 à 5 250 étudiants.
Automne 2006	S'appuyant sur la réalité de la hausse de la population étudiante (résultat de la hausse des demandes d'admission et sur la persistance accrue des étudiants dans leur programme), sur les prévisions de clientèle du MELS pour le Collège, ainsi que sur les prévisions démographiques à long terme pour la région de Laval, le Collège achemine au ministère une nouvelle demande de hausse du devis scolaire.
Août 2007	Le ministère donne suite à la demande de l'institution en autorisant de nouveau une hausse du devis, pour le porter à 5 800 étudiants.
Décembre 2007	Des investissements de 9,9 millions \$ sont consentis pour l'ajustement du devis technique (agrandissement et aménagement), nécessaire pour permettre au Collège d'accueillir la population étudiante prévue au nouveau devis.

Source : Collège Montmorency, Direction des affaires corporatives et des communications.

⁹ Le devis pédagogique d'un collège évolue selon les programmes autorisés et selon la population étudiante, réelle et projetée.

Cette hausse de la population étudiante, jumelée à l'implantation de programmes nouveaux ou révisés, ont nécessité des espaces additionnels. Le Collège a pallié à ces besoins d'espace au moyen de réaménagements de ses classes et de ses autres locaux, ainsi que par la location de bâtiments modulaires pour installer des classes. En décembre 2007, la ministre de l'Éducation, du Loisir et du Sport, madame Michelle Courchesne, annonçait que, en cohérence avec la décision d'augmentation du devis pédagogique à 5 800 étudiants, une somme de 9,9 millions de dollars serait consentie pour l'agrandissement et le réaménagement du Collège, ainsi que pour l'acquisition de mobilier et d'appareillage. Ces décisions de hausse du devis scolaire et d'octroi d'investissements permettront au Collège, au cours des prochaines années, d'accueillir convenablement un plus grand nombre d'étudiants.

1.5 Le plan stratégique de développement 2003-2007 : bilan et suites

Le Collège avait regroupé dans son Plan stratégique de développement 2003-2007 un ensemble d'objectifs et de moyens, articulés autour de cinq grandes orientations, afin de réaliser sa mission et de mettre en œuvre son projet éducatif. Le Plan a fait l'objet d'un bilan pour la période, déposé au conseil d'administration du Collège en novembre 2007. Cette analyse approfondie a permis de constater que les objectifs ont été atteints dans leur quasi-totalité et que le Collège a accompli de nombreuses réalisations. Le Collège Montmorency a connu au cours de la période 2003-2007 un essor remarquable et le plan stratégique de développement 2003-2007 a constitué un outil efficace pour encadrer le développement de l'institution.

Les grandes orientations qui ont servi de base au Plan stratégique de développement touchaient les cinq grands secteurs d'intervention du Collège : la qualité de la formation, l'accessibilité et la réussite, les ressources humaines, la contribution au développement régional, la gestion des ressources informationnelles, matérielles et financières. L'essor et le développement du Collège au cours de la période ont touché chacun de ces volets.

Au chapitre des programmes et de la qualité de la formation

Le Collège a fait preuve d'un souci bien tangible quant à l'amélioration de la qualité de la formation qu'il offre aux personnes qui fréquentent ses programmes. En effet, il s'est doté d'un guide de gestion des programmes permettant d'encadrer leur cycle de vie. La Politique institutionnelle d'évaluation des programmes a efficacement encadré les opérations d'évaluation des programmes et les suivis que ces évaluations ont généré dans un souci d'amélioration continue. Le Collège a aussi innové en matière de suivi des programmes en concevant et en élaborant les « fiches programmes », un outil précieux et efficace qui, par les informations ciblées qu'elles fournissent sur les différents aspects de la vie des programmes, permettent d'intervenir de façon dynamique et interactive dans leur développement.

Au chapitre de l'accessibilité aux études et de la réussite

Alors que plusieurs collèges du réseau public font face à une décroissance de leur population étudiante, le Collège Montmorency a vécu au cours de la période une croissance importante de sa population étudiante. En cinq ans, soit entre les sessions d'automne 2003 et 2007 (inclusivement), le nombre d'étudiants inscrits

au secteur régulier a augmenté de près de 29 %, passant de 4 461 à 5 735 étudiants. Cette croissance n'a pas été sans poser de beaux défis quant à la capacité du Collège de continuer à répondre aux besoins de formation de la population de sa région.

Le Collège a dû, pour ce faire, optimiser l'utilisation des ressources dont il disposait, qu'il s'agisse des espaces, des services d'encadrement, d'aide ou d'animation, ou de l'utilisation des ressources de support à l'enseignement, par exemple. Il a donc accueilli avec joie les deux annonces successives, faites à l'automne 2007 par le ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport, communiquant l'augmentation du devis scolaire de 4 850 à 5 800 étudiants, puis l'investissement de 9,9 millions de dollars pour l'agrandissement et le réaménagement du Collège.

En outre, le Plan institutionnel d'amélioration de la réussite et de la diplomation a inspiré des initiatives qui ont permis des avancées significatives en matière de réussite et de persistance scolaire. Somme toute, les indicateurs de réussite, de persistance et de diplomation sont bons au Collège. Compte tenu de la population étudiante, les résultats sont, dans l'ensemble, à la hauteur de ce que l'on pourrait souhaiter et même au-delà. Le bilan qui en a été tracé a permis d'identifier des pistes d'amélioration, d'action et de réflexion.

Au chapitre de la gestion des ressources humaines

Le Collège s'est doté de deux politiques importantes au cours de la période. La Politique institutionnelle de développement professionnel constituera, pour les années à venir, un levier important pour soutenir le développement professionnel des membres du personnel, pour apprécier ce développement et pour en témoigner. Il reste à en développer les programmes et les outils. La Politique sur la qualité du milieu de vie aborde, de façon globale, le Collège comme milieu de vie pour ceux et celles qui le fréquentent quotidiennement, en intégrant la qualité de l'environnement intellectuel, de l'environnement social et de l'environnement physique.

Par ailleurs, dans un contexte où de plus en plus de membres du personnel atteignent l'âge de la retraite, la planification de la relève a constitué une priorité pour le Collège. Cela pose des défis intéressants au chapitre de l'encadrement des départs, des ouvertures de postes ainsi que, plus fondamentalement, de l'intégration des nouveaux membres du personnel et de la transmission des valeurs institutionnelles.

Au chapitre de la contribution au développement régional

La Quinzaine des sciences et le Défi santé Montmorency, qui ont été initiés au Collège et conçus à l'origine pour les étudiants du Collège, ont connu une notoriété et un développement qui ont dépassé les frontières de l'institution. Les dernières années ont aussi été marquées par l'explosion des activités internationales, sous l'impulsion du travail effectué par le bureau Montmorency international. Chaque année, plus de 20 projets internationaux sont organisés dans une vingtaine de pays et dans quatre provinces canadiennes.

Au chapitre de la gestion des ressources matérielles, financières et informationnelles

La présence du Plan stratégique s'est fait ressentir par l'approche qu'il a inspirée. Il a en effet permis une synergie entre les unités administratives, un recentrage des efforts autour d'une raison commune, la mission du Collège. La gestion des ressources s'en est trouvée mieux coordonnée en fonction d'un but partagé, ce qui a favorisé la coopération et la concertation entre les instances et, ainsi, l'efficacité du travail.

Enfin, le Collège Montmorency a connu un essor remarquable au cours de la période 2003-2007. Quels sont les défis qui l'attendent pour les années à venir ? La population étudiante toujours croissante, les préoccupations liées à l'environnement et à la santé, ainsi que le départ à la retraite de plusieurs membres du personnel constituent des éléments essentiels.

De façon générale, une des clés du développement du Collège passera par l'expansion, une expansion doublement motivée par la croissance de la population étudiante et par l'implication toujours plus grande de l'institution dans sa communauté. Les ressources additionnelles que vient de consentir le ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport permettront au Collège, en se projetant dans l'avenir, de déployer tous les efforts nécessaires pour mettre en œuvre les orientations et les objectifs que prévoira son prochain plan de développement, de façon à demeurer au diapason des besoins et des exigences de formation exprimés tant par les institutions universitaires que par le marché du travail.

2. Le contexte régional

2.1 L'évolution démographique de la région de Laval

En 2006, la population de Laval compte 376 845 personnes, en hausse de près de 10 % par rapport à 2001. Elle représente 4,9 % de la population du Québec. Comme municipalité, Laval se situe au 3^e rang des municipalités québécoises quant à son poids démographique, après Montréal et Québec.

Cette croissance de la population n'est pas récente. Depuis 15 ans, soit depuis 1991, la population de Laval a augmenté de 17 %, alors que celle du Québec a crû de 8,3 %. Il s'agit de la troisième plus forte augmentation de la population, après celle des Laurentides et de Lanaudière. En conséquence, Laval accroît son poids démographique dans l'ensemble du Québec.

Tableau 22
La population de Laval : évolution 1991-2006 et part dans la population totale du Québec

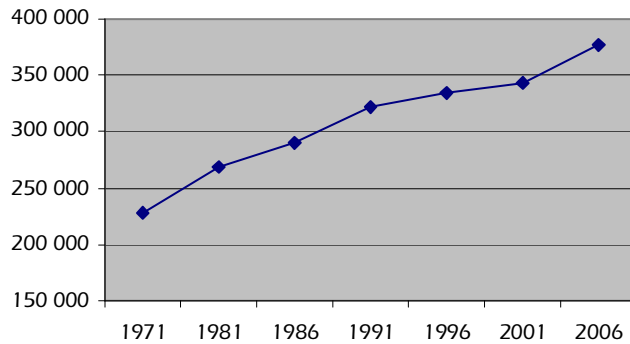
	1991	1996	2001	2006	2007	Var. 2001-2006	Var. 1996-2006	Var. 1991-2006	Var. 2006-2007
Laval	321 943	334 882	343 005	376 845	381 651	9,9%	12,5%	17,1%	1,3%
Ens. du Québec	7 064 735	7 246 896	7 237 480	7 651 531	7 700 807	5,7%	5,6%	8,3%	0,6%
Part de Laval / population totale du Québec	4,6%	4,6%	4,7%	4,9%	5,0%				

Source : Institut de la statistique du Québec, *La situation démographique au Québec, bilan 2006*, page 149 ; *Coup d'œil sur les régions ; profils des régions et des MRC, 2007*. Les % sont de nous.

Le graphique fait ressortir que cette croissance constitue une tendance à long terme. Depuis 1971, la population lavalloise est passée de 228 000 à quelque 380 000 personnes, ce qui représente une augmentation de 65 % en 35 ans ; au cours de la même période, la population québécoise croissait de 26 %.

Graphique 10

Évolution de la population de Laval, 1971-2006



Source : Institut de la statistique du Québec

Laval fait partie du peloton des sept régions dont l'Institut de la statistique du Québec ne prévoit pas le déclin avant 2026. Selon les scénarios de perspectives démographiques de l'Institut de la statistique du Québec, la croissance observée de la population de la région devrait se maintenir au cours des prochaines décennies.

En fait, le scénario de référence prévoit une croissance de 17 % au cours de la période 2001-2026. Laval se classe ainsi au 4^e rang des régions québécoises qui connaîtront une « croissance soutenue », après les régions des Laurentides (28,8 %), de l'Outaouais (19,3 %) et de Lanaudière (17,5 %) ¹⁰. Dans l'ensemble du Québec, le taux de croissance prévu est de 9,3 %. Les décès n'excéderont pas les naissances à Laval avant 2025 ; c'est dire que même sans apport migratoire (scénario « F » migration zéro), la population de Laval continue de s'accroître jusqu'en 2026.

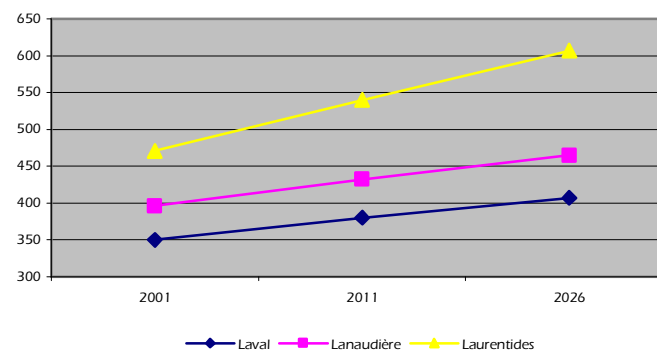
¹⁰ Institut de la statistique du Québec, *Si la tendance se maintient... Perspectives démographiques, Québec et régions, 2001-2051*, novembre 2004, pages 15-16. Le scénario « A » de référence trace l'évolution de la population si la tendance se maintient au chapitre de la fécondité, de la mortalité et du solde migratoire. Chacune des régions se voit attribuer ses propres paramètres de projection selon ses phénomènes démographiques propres.

Tableau 23 – graphique 11

**Évolution à moyen terme de la population selon le scénario A de référence, 2001-2026
le Québec, Laval et régions limitrophes**

	Population de départ	Population projetée		Total- variation
	2001	2011	2026	2001-2026
	(en milliers)			
				%
Laval	350	380	407	16,5%
Montréal	1 853	1 965	2 128	14,8%
Lanaudière	396	432	465	17,5%
Laurentides	471	540	607	28,8%
Le Québec	7 397	7 767	8 086	9,3%

Institut de la statistique du Québec, *Perspectives démographiques, Québec et régions, 2001-2051*, édition 2003.



2.2 Quelques caractéristiques sociodémographiques de la population de Laval

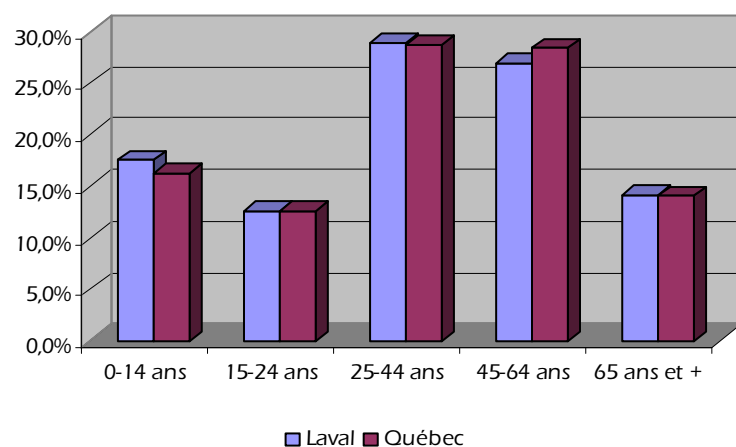
2.2.1 La structure d'âge de la population

Affichant un âge moyen de 39,3 ans en 2006, la population lavalloise est un peu plus jeune que celle du Québec (39,9 ans). En fait, la région de Laval affiche la huitième moyenne d'âge la plus faible parmi les 13 régions québécoises.

Le bilan démographique indique cependant une tendance au vieillissement de la population, tel qu'en témoigne le tableau A1 en annexe. Entre 2001 et 2006, les personnes de plus de 45 ans ont accru leur part dans la population totale, tandis que décroît la part occupée par les moins de 25 ans. La proportion occupée par les jeunes de 0 à 14 ans en 2006 (17,5 %) est en recul, mais demeure plus importante à Laval que dans l'ensemble du Québec (16,2 %). Or c'est cette strate qui formera le cœur de la population en âge de fréquenter les maisons d'enseignement et de s'intégrer au marché du travail au cours des prochaines années.

Le graphique 12 illustre la structure d'âge de la population lavalloise en 2006, par comparaison à la situation de l'ensemble du Québec. La part des jeunes de 0 à 14 ans dans la population totale est plus élevée à Laval qu'en moyenne au Québec (18 % et 16 %), celle des 45-64 ans est inférieure (27 % et 28,4 %), tandis que la représentation des autres groupes d'âge est à peu près égale. Cela explique la moyenne d'âge légèrement inférieure à Laval constatée plus haut.

Graphique 12
Répartition de la population selon le groupe d'âge, Laval et ensemble du Québec, 2006



Source : Institut de la statistique du Québec, *Profils des régions ; région 13 et ensemble du Québec*. Les pourcentages sont de nous, à partir des données du tableau A1.

2.2.2 Perspectives démographiques

La réduction du poids démographique des jeunes de 0 à 19 ans entre 2001 et 2026 constitue un phénomène prévisible à Laval comme dans toutes les régions du Québec. Seules les régions de Montréal et des Laurentides échappent, et de peu, à cette tendance lourde. Cependant, les données du tableau 24 indiquent que la perte de jeunes à Laval est proportionnellement moins importante que dans l'ensemble du Québec : Laval comptera 4,8 % moins de jeunes en 2026 qu'aujourd'hui, contre 13 % au Québec dans son ensemble. Laval arrive au 3^e rang des 17 régions québécoises quant à la part prévue de la population jeune dans sa population totale en 2026 (20 %, ex æquo avec Lanaudière), après Nord-du-Québec (30,7 %) et Laurentides (20,6 %).

Tableau 24
Structure par âge de la population, Laval et Québec, 2001-2026

	2001			2026			2001			2026		
	0-19 ans	20-64 ans	65 ans et +	0-19 ans	20-64 ans	65 ans et +	0-19 ans	20-64 ans	65 ans et +	0-19 ans	20-64 ans	65 ans et +
	en milliers			en milliers			%			%		
Laval	86	219	46	82	232	94	24,5	62,5	13	20	57	23
Le Québec	1773	4659	965	1 544	4 568	1 974	24	63	13	19,1	56,5	24,4

Source : Normand Thibault, Esther Létourneau et Chantal Girard, « Nouvelles perspectives de la population du Québec 2001-2051 », dans Institut de la statistique du Québec, *Données sociodémographiques en bref*, vol. 8, numéro 2, février 2004, p. 4.

Le vieillissement de la population constitue une réalité qui affecte toutes les régions du Québec, sans exception. Cependant, avec 23 % d'ainés dans sa population totale prévue en 2026, Laval figurera en 2026 au 5^e rang des 17 régions où la part des aînés dans la population totale sera la plus faible, après Nord-du-Québec (12,8 %), Montréal (20,7 %), Outaouais (22,7 %) et Laurentides (22,8 %).

Par ailleurs, en ce qui concerne la population d'âge actif, les prévisions de l'ISQ montrent que le nombre de personnes âgées de 20 à 64 ans augmentera à Laval de 6,2 % entre 2001 et 2026, alors qu'elle décline dans l'ensemble du Québec (- 2 %), ainsi que dans onze des 17 régions administratives. La décroissance de la population d'âge actif est prévue à Laval à partir de 2017, soit plus tard que toutes les autres régions, à l'exception de Montréal (2021) et des Laurentides (2018). Ainsi, Laval ne vivra pas une situation de déficit en ce qui concerne le remplacement de sa main-d'œuvre avant 2017¹¹.

Les données de l'ISQ montrent de façon plus fine l'évolution prévue de la population selon le groupe d'âge, à Laval et dans l'ensemble du Québec, entre 2001 et 2026. Les tendances notées plus haut se confirment, que ce soit sur l'horizon 2006-2016 ou à plus long terme (2006-2026) : décroissance des jeunes (les 0-14 et les 15-24), mais moins prononcée à Laval que dans l'ensemble du Québec ; croissance importante des plus de 65 ans, mais moins prononcée à Laval que dans l'ensemble du Québec ; croissance globale de la population, plus forte à Laval que dans l'ensemble du Québec, surtout associée à la hausse des personnes plus âgées.

¹¹ Institut de la statistique du Québec, *Si la tendance se maintient... Perspectives démographiques, Québec et régions, 2001-2051*, novembre 2004, p. 27.

2.2.3 Immigration et ethnicité

Un nombre croissant de personnes nées à l'étranger s'installe dans la région de Laval. En 2006, la population immigrante¹² atteint à Laval 73 565 personnes ; ainsi, près de 20 % de la population de la région est composée d'immigrants. C'est plus que dans l'ensemble du Québec, où cette proportion est de 11 %¹³. En 2006, la population de Laval comporte quelque 20 000 personnes immigrantes de plus qu'en 2001, ce qui représente une hausse de plus de 40 % entre 2001 et 2006¹⁴. Parmi ces personnes, environ 8 000 sont de nouveaux arrivants et 12 000 étaient déjà installées dans une autre région et ont déménagé à Laval. Le nombre d'immigrants vivant à Laval a connu un bond spectaculaire de 53,8 % entre 1996 et 2006. En comparaison, dans la RMR de Montréal, la hausse observée au cours de la décennie 1996-2006 est de 26,2 %.

La majorité des immigrants à Laval, soit 63 % de la population immigrante totale, est arrivée avant 1991. Une plus faible proportion, soit 12 %, est arrivée de fraîche date, c'est-à-dire depuis 2001. Cependant, le poids de l'immigration récente est susceptible d'augmenter, étant donné la croissance importante de la population immigrante constatée au cours des dernières années. Les principaux pays de provenance sont, en l'ordre décroissant, l'Italie, la Grèce, le Liban et Haïti.

2.2.4 Connaissance et usage des langues

La population de Laval est majoritairement francophone. En 2006, on trouve 71 % de la population dont la langue la plus souvent parlée à la maison est le français.

Cependant, le tableau 25 montre aussi que la région de Laval est moins francophone que la moyenne du Québec. À l'échelle du Québec, ce sont 81 % de la population qui parle français à la maison (10,5 points de pourcentage de plus qu'à Laval). À Laval, près de 13 % parle anglais à la maison, et un autre 13 % une langue autre que le français ou l'anglais ; dans l'ensemble du Québec, ces pourcentages sont inférieurs à ce qu'on observe à Laval, soit respectivement de 10 % et de 7 %.

¹² Selon la définition de Statistique Canada, les immigrants sont les personnes qui sont, ou ont été, des immigrants reçus au Canada. Les immigrants reçus sont les personnes à qui les autorités de l'immigration ont accordé le droit de résider en permanence au Canada. La grande majorité, mais pas la totalité, sont nés à l'extérieur du Canada. Certains résident au Canada depuis un grand nombre d'années, d'autres sont arrivés plus récemment.

¹³ Statistique Canada, *Recensement 2006, Profils des communautés* (www12.statcan.ca).

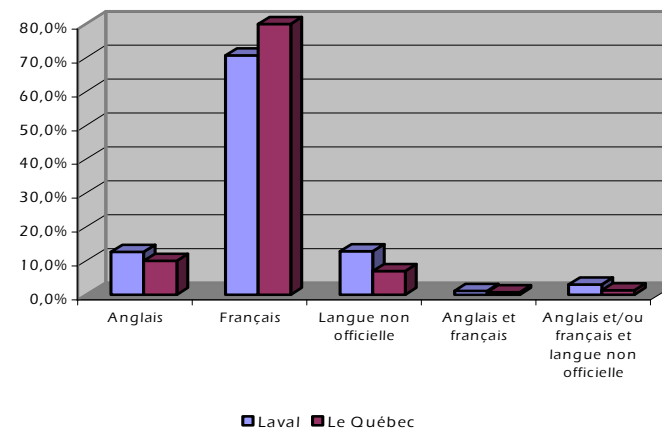
¹⁴ Statistique Canada, Recensements de population 2001 et 2006, *Profil des communautés de 2001* et *Profil des communautés de 2006*. Cette hausse peut être attribuable autant à des personnes immigrantes nouvellement arrivées qu'à des personnes déjà installées dans une autre région et qui déménagent à Laval.

Tableau 25 – graphique 13

**Langues parlées à la maison :
Répartition de la population selon la langue parlée le plus souvent à la maison, 2006**

	Laval	Le Québec
Anglais	12,6%	10,0%
Français	70,6%	81,1%
Langue non officielle	12,9%	7,0%
Anglais et français	1,0%	0,7%
Anglais et/ou français et langue non officielle	2,9%	1,3%
Population totale	100,0%	100,0%

Source : Statistique Canada, Recensement 2006, *Profil des communautés de 2006*.



Au chapitre de la connaissance des langues officielles, le tableau 26 montre que les Lavallois sont moins nombreux que l'ensemble des Québécois à connaître uniquement la langue française : 40 % de la population lavalloise connaît uniquement la langue française, contre 54 % au Québec ; ils sont aussi significativement plus nombreux à être bilingues, c'est-à-dire à connaître à la fois le français et l'anglais (55 % à Laval contre 40,6 % à l'échelle du Québec). Au total, 94 % de la population lavalloise affirme connaître le français, même si, selon les données du tableau précédent, ils ne sont que 70 % à l'utiliser à la maison.

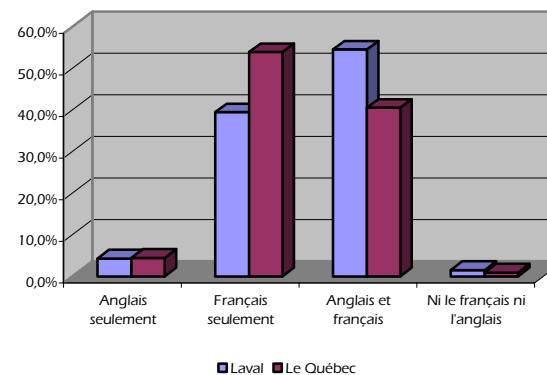
Tableau 26 – graphique 14

**Connaissance des langues officielles :
Répartition de la population selon la connaissance des langues officielles, 2006**

	Laval	Le Québec
Anglais seulement	4,4%	4,5%
Français seulement	39,5%	53,9%
Anglais et français	54,6%	40,6%
Ni le français ni l'anglais	1,5%	0,9%
Population totale	100,0%	100,0%

Source : Statistique Canada, Recensement 2006, *Profil des communautés de 2006*.

La connaissance des langues officielles est mesurée au cours de l'enquête de recensement par la capacité, telle que perçue par le répondant lui-même, de soutenir une conversation dans l'une ou l'autre des langues officielles.



Le taux de bilinguisme plus élevé à Laval qu'au Québec (+14 %), de même que le taux d'utilisation de la langue française à la maison inférieur à la moyenne québécoise (-10,5 %) reflète sans doute la part plus importante qu'occupe à Laval la population immigrante dans la population totale par rapport à ce qu'on observe à l'échelle du Québec.

2.2.5 Scolarisation

La population de Laval est, en moyenne, un peu plus scolarisée que celle de l'ensemble du Québec.

Le tableau 27 montre que la proportion de la population ayant atteint un niveau de scolarité postsecondaire y est supérieure à ce que l'on observe dans l'ensemble du Québec. Il montre aussi que la part de la population qui détient moins qu'un diplôme d'études secondaires est inférieure à la moyenne québécoise.

En fait, en 2001, Laval arrive au 2^e rang des 17 régions québécoises en ce qui a trait à la part de sa population ayant atteint le niveau collégial (15,6 %), après Capitale-Nationale (16,9 %) ¹⁵. En outre, la région se classe au 4^e rang quant à la proportion qui a atteint le niveau universitaire (17,7 %), après Montréal (25,6 %), Capitale-Nationale (20,1 %) et Outaouais (17,9 %).

On note une amélioration de la scolarisation de base entre 2001 et 2006. En 2001, 28,7 % des Lavallois n'avaient pas terminé leurs études secondaires, alors que cette proportion est de 31,7 % pour l'ensemble du Québec. En 2006, cette proportion diminue à 22 % pour la région (25 % au Québec). En 2001, près de 40 % de la population lavalloise détient un certificat ou un diplôme postsecondaire inférieur au baccalauréat, contre 37,2 % au Québec; Laval dépasse également la moyenne québécoise en ce qui a trait à la part de sa population détenant un diplôme universitaire.

Le nombre de diplômes décernés au collégial à Laval entre 2001 et 2005 a augmenté de 39 % entre 2001 et 2005. Cela représente la plus forte augmentation relative de toutes les régions québécoises, alors qu'on observe une diminution (-0,5 %) dans l'ensemble du Québec ¹⁶. Au niveau universitaire, on note une

¹⁵ Québec, Banque de données des statistiques officielles sur le Québec, *Répartition de la population de 15 ans et plus selon le niveau de scolarité et la région administrative, Québec*, 16 septembre 2005.

¹⁶ Québec, Banque de données des statistiques officielles sur le Québec, *Nombre de diplômes décernés au collégial par type de formation selon le sexe, par région administrative et ensemble du Québec*, 17 juillet 2007.

croissance de 10,2 % du nombre de diplômes de baccalauréat émis à des étudiants lavallois entre 2001 et 2004, pour une croissance moyenne de 11,3 % observée au Québec¹⁷.

Tableau 27

Population de 15 ans et plus selon le plus haut certificat, diplôme ou grade atteint, Laval et Québec, 2006

	Moins qu'un certificat d'études secondaires	Diplôme d'études secondaires	Certificat ou diplôme d'une école de métiers	Certificat ou diplôme collégial	Certificat ou diplôme universitaire inférieur au baccalauréat	Certificat ou diplôme universitaire	Total
Laval	22%	24,2%	14,4%	17,2%	5,7%	16,3%	100%
Le Québec	25%	22,3%	15,3%	16,0%	4,9%	16,5%	100%

Source : Statistique Canada, Recensement 2006, *Profil des communautés, Laval*.

Cependant, on observe aussi que depuis 2001, le taux de décrochage¹⁸ des jeunes de Laval est supérieur à la moyenne du Québec. Avec un taux de 26,7 % en 2005-2006, Laval se situe au 8^e rang parmi les régions québécoises quant au taux de décrochage. Ce taux global recouvre toutefois une réalité importante, celle d'un taux de décrochage bien supérieur chez les garçons (32,4 %) que chez les filles (21,2 %)¹⁹. Au total, ce sont quelque 900 jeunes par année qui quittent le système scolaire secondaire sans qualification ni diplôme. Il s'agit d'une situation préoccupante qui pose des défis intéressants pour les prochaines années. Malgré cela, comme le montrait le tableau précédent, la région arrive à des taux de scolarisation ou d'obtention de diplôme postsecondaire (collégial et universitaire) dans sa population supérieurs à la moyenne.

¹⁷ La région de résidence d'un étudiant est établie à partir de l'information observée au secondaire. Cette information est recueillie à l'aide du code permanent unique attribué à l'étudiant au niveau secondaire, comme ce code demeure inchangé tout au long de ses études, il devient possible d'établir une cohorte de diplômés universitaires. Québec, Banque de données des statistiques officielles sur le Québec, *Diplômés du baccalauréat par domaine d'études selon le sexe, par région administrative et ensemble du Québec*, 17 juillet 2007.

¹⁸ Le taux de décrochage fait référence aux sorties sans diplôme des élèves du secteur des jeunes dans les commissions scolaires. Voir aussi ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport, Direction générale des régions, *Portrait statistique de l'éducation, région administrative de Laval, 2006*, par Bruno Faucher et Sylvie Gagné, décembre 2006.

¹⁹ Institut de la statistique du Québec, Profil des régions et des MRC, *Taux de décrochage du secondaire en formation générale des jeunes, selon le sexe, Laval et ensemble du Québec, 2001-2002 à 2005-2006*.

Tableau 28

Évolution du taux de décrochage du secondaire, en formation générale, Laval et ensemble du Québec

	2001-2002	2002-2003	2003-2004 %	2004-2005	2005-2006	Variation 2001-02/2005-06 Points de %
Laval	28,1%	28,4%	28%	26,8%	26,7%	-1,5
Le Québec	25%	25%	24,9%	24,5%	24,2%	-0,8

Source : Institut de la statistique du Québec, Banque de données des statistiques officielles, *Taux de décrochage du secondaire, en formation générale, par région administrative et ensemble du Québec*, 12 novembre 2007.

Enfin, en 2001, la proportion de la population âgée de 15 à 24 ans fréquentant l'école à temps plein atteint 61,1 % à Laval, comparativement à 60,7 % pour l'ensemble du Québec. Inversement, le pourcentage de jeunes qui ne fréquentent pas l'école est plus faible à Laval qu'en moyenne au Québec.

Tableau 29

Fréquentation scolaire: population de 15 à 24 ans selon la fréquentation scolaire, 2001

	Fréquentation à temps plein	Fréquentation à temps partiel	Aucune fréquentation	Total
Laval	61,1%	7,6%	31,3%	100,0%
Le Québec	60,7%	6,1%	33,2%	100,0%

Source : Institut de la statistique du Québec, *Population de 15 à 24 ans selon la fréquentation scolaire, régions administratives du Québec, 2001*, mai 2003.

Ces taux de fréquentation scolaire placent la région de Laval au 8^e rang des régions québécoises quant à la fréquentation scolaire à temps complet parmi la population jeune de 15 à 24 ans. C'est la région du Saguenay-Lac-Saint-Jean qui arrive en tête (66 %), suivie de celle de la Capitale-Nationale (65,3 %). La fréquentation à temps partiel est significativement plus élevée à Laval que dans l'ensemble des régions (deuxième rang à ce chapitre, derrière Montréal (7,8 %)). Cela reflète sans doute l'attrait d'un marché du travail dynamique auprès des jeunes, qui gardent tout même le cap sur des objectifs de qualification et de formation.

2.3 La région de Laval : une économie performante

L'économie lavalloise s'est développée à un rythme soutenu et relativement rapide. Depuis la création de la ville par la fusion des municipalités en 1965, Laval est passée du statut de banlieue-dortoir à celui de deuxième municipalité en importance au Québec. La région constitue un centre d'activité économique, sociale, politique et communautaire, dotée d'un réseau intégré de ressources, d'une structure commerciale forte et d'une structure industrielle équilibrée et diversifiée. D'importants secteurs industriels y sont représentés, dont certains constituent des créneaux d'innovation, de nombreux établissements industriels et commerciaux, de vente et de services sont situés sur son territoire, des institutions publiques et parapubliques d'importance fournissent les services administratifs, d'éducation, de santé, de transport et autres à sa population.

La région de Laval possède des forces indéniables. Elle fait partie de la RMR (région métropolitaine de recensement) de Montréal. La part de sa population sur l'ensemble de la RMR atteint 10 % environ. L'accès à de nombreux axes routiers facilite la circulation des marchandises vers les grandes infrastructures métropolitaines, dont les aéroports internationaux et le port de Montréal. Elle a aussi accès à un vaste bassin de consommateurs.

La situation de la région facilite aussi la mobilité des personnes, permettant l'accès à un large bassin de main-d'œuvre disponible. De fait, quelque 60 % des Lavallois travaillent à l'extérieur de leur région de résidence, à Montréal principalement ; et environ 45 % des emplois à Laval sont occupés par des personnes provenant des autres régions de la RMR de Montréal²⁰.

2.3.1 Le marché de l'emploi et les besoins de main-d'œuvre

La situation de l'emploi et du marché du travail est très favorable à Laval. Ce constat émerge tant à l'examen de la situation actuelle que de l'évolution des dix dernières années. Les graphiques 15, 16 et 17 en témoignent, montrant en outre la comparaison avec la situation dans la RMR de Montréal.

L'année 2007 a affiché des résultats exceptionnels en ce qui concerne les principaux indicateurs du marché du travail²¹. La région a connu les meilleurs taux d'activité et d'emploi au Québec et le deuxième plus faible taux de chômage, juste derrière la Capitale-Nationale. En fait, la région montre les meilleurs taux au cours des dix dernières années.

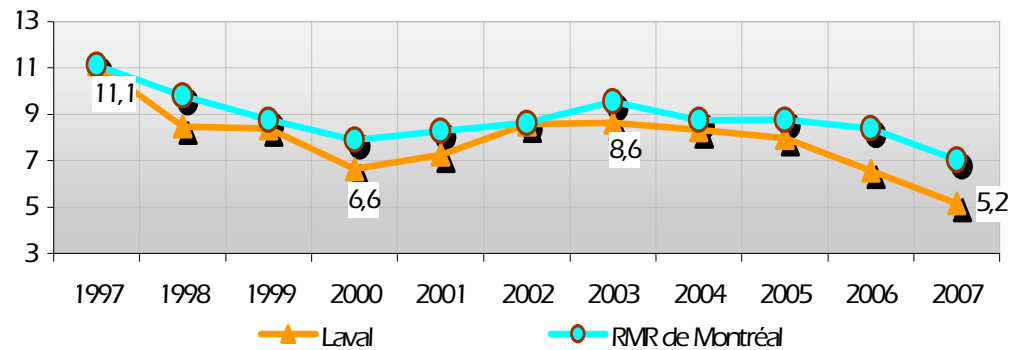
²⁰ Institut de la statistique du Québec, *Déplacements entre le domicile et le lieu de travail des personnes occupées dans le territoire équivalent à une MRC, 2001*, Laval, Montréal, Laurentides et Lanaudière. Les données proviennent de Statistique Canada, Recensement de la population de 2001 (les données du recensement de 2006 ne sont pas encore disponibles).

²¹ Cette analyse est empruntée à Jacques Chapdelaine, économiste, Direction régionale Emploi-Québec Laval., *Bilan annuel de 2007 et tendances 2008*, avril 2008.

L'emploi progresse à rythme impressionnant avec une variation annuelle moyenne de 2,0 % entre 1997 et 2007. L'emploi a augmenté de 8,3 % entre 2006 et 2007, pour une hausse de 15 500 emplois au cours de la dernière année. En fait l'emploi franchissait pour la première fois la barre des deux cents milles (200 000). De son côté, la population active de la région de Laval a crû de 13 200 personnes entre 2006 et 2007. C'est au cours des cinq dernières années que cette croissance a été la plus importante, représentant une variation annuelle moyenne de 2,3 %. L'augmentation substantielle du nombre d'emplois a fait reculer le taux de chômage et croître le taux d'emploi. Laval vit ainsi une situation des plus favorable du point de vue de la situation de l'emploi.

Le taux de chômage marque une nette tendance à la baisse : à 4 %, le taux de chômage est actuellement à son niveau le plus bas des 20 dernières années, tel qu'en témoigne le graphique 15.

Graphique 15
Taux de chômage des 15-64 ans, 1997-2007

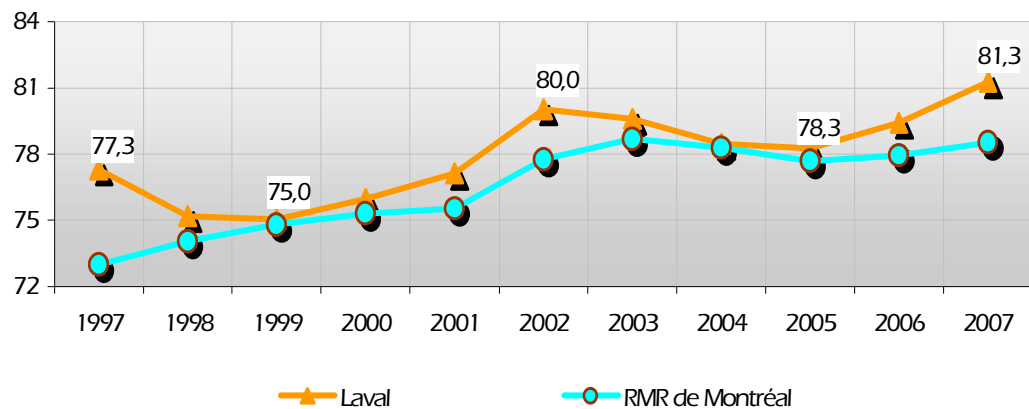


Graphique tiré de : J. Chapdelaine et L. Pinsonnault, *Région de Laval : le marché du travail : situation actuelle, perspectives d'emploi et nouveaux défis ; la situation des jeunes de 15 à 24 ans*, Emploi-Québec Laval, Direction du partenariat et des opérations régionales, février 2008, p. 5.

Le taux d'activité frôle son sommet historique, parmi les plus élevés au Québec (notamment pour les 15-64 ans, où il atteint quelque 81 % ; or un taux d'activité de 80 % est considéré maximal par les économistes) ; Emploi-Québec prévoit une augmentation du taux d'activité se poursuivant jusqu'en 2011 en raison de la croissance prévue de la population active.

Graphique 16

Taux d'activité des 15-64 ans, 1997-2007

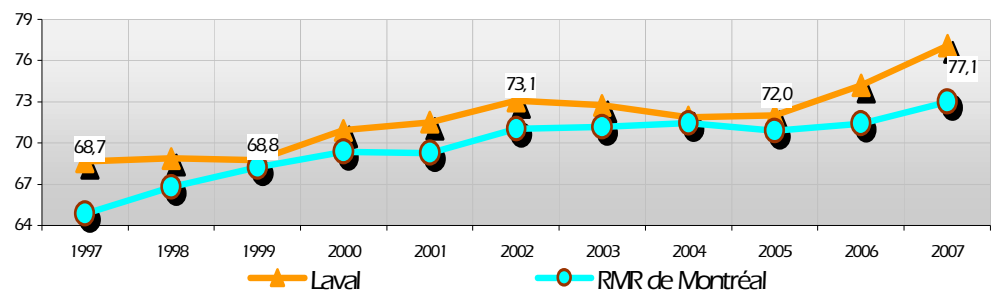


Graphique tiré de : J. Chapdelaine et L. Pinonnault, *Région de Laval : le marché du travail : situation actuelle, perspectives d'emploi et nouveaux défis ; la situation des jeunes de 15 à 24 ans*, Emploi-Québec Laval, Direction du partenariat et des opérations régionales, février 2008, p. 6.

Le taux d'emploi se situe également à son sommet historique ; les Lavallois n'ont jamais été si nombreux en emploi (les 15-64 ans affichent un taux d'emploi de 77 %, en hausse de 10 points entre 1997 et 2007).

Graphique 17

Taux d'emploi des 15-64 ans, 1997-2007



Graphique tiré de : J. Chapdelaine et L. Pinonnault, *Région de Laval : le marché du travail : situation actuelle, perspectives d'emploi et nouveaux défis ; la situation des jeunes de 15 à 24 ans*, Emploi-Québec Laval, Direction du partenariat et des opérations régionales, février 2008, p. 7.

Les jeunes, soit la population âgée de 15 à 29 ans, affichent un taux de chômage plus élevé que les plus de 30 ans (respectivement 6,7 % et 3,0 %). Il reste cependant que les jeunes de Laval chôment beaucoup moins (6,7 %) que les jeunes du Québec (10,1 %). On peut dire que la situation à Laval est celle du plein emploi pour les personnes de plus de 30 ans. C'est aussi pour les plus de 30 ans que l'écart à la moyenne du Québec est le plus élevé, quant aux données sur les taux d'activité et les taux d'emploi.

De façon générale, les prévisions d'emploi pour 2008 demeurent favorables aux Lavallois. Selon Emploi-Québec, la bonne conjoncture économique en 2007 a incité davantage de personnes à rejoindre les rangs de la population active. Cela devrait se poursuivre pour la prochaine année.

Par ailleurs, l'emploi devrait progresser plus fortement que la population active (personnes en emploi et à la recherche d'un emploi), permettant ainsi au taux de chômage de se maintenir près de la barre des 5 %. Les taux d'emploi et d'activité devraient également augmenter, établissant encore une fois des records

historiques pour la région.

Ainsi, la situation du marché du travail à Laval est très favorable : un taux d'emploi et un taux d'activité proches de leur sommet historique, parmi les plus élevés au Québec ; un taux de chômage en recul, le plus bas en 20 ans.

2.3.2 Chômage et scolarité

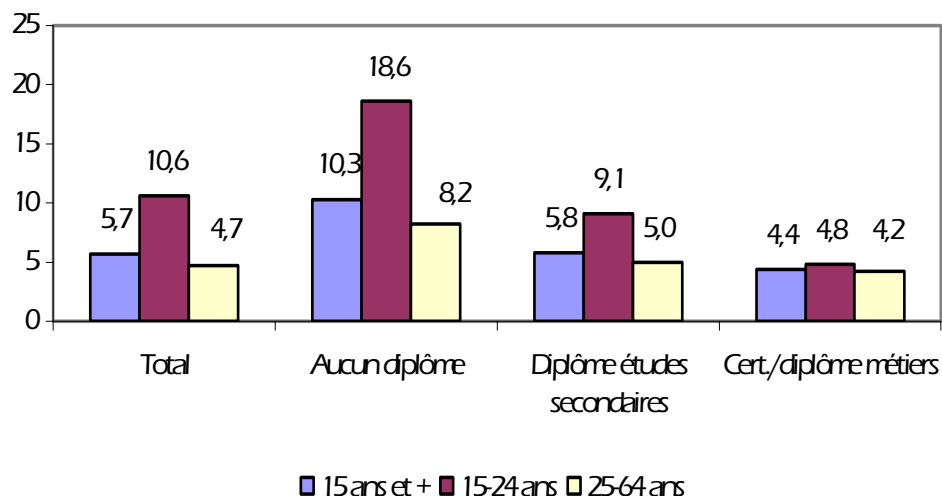
Le rapport entre le chômage et la scolarité montre clairement que moins une personne est scolarisée, plus le taux de chômage est élevé²².

La situation du chômage des personnes ne détenant aucun diplôme, quelque soit la catégorie d'âge, est approximativement deux fois moins bonne que l'ensemble de leur groupe d'âge. La situation est particulièrement désastreuse pour les jeunes entre 15 et 24 ans sans diplôme, alors le chômage touche près d'un jeune sur cinq ; avec un diplôme d'études secondaires, leur taux de chômage diminue de moitié, puis d'une autre moitié (à 4,8 %) lorsqu'ils détiennent un diplôme de métier. Ainsi, la situation s'améliore avec le DES, mais demeure plus élevé chez les jeunes en raison du manque d'expérience ; avec un diplôme ou un métier leur situation rejoint celle des plus âgés.

²² Jacques Chapdelaine et Lise Pinsonnault, *Région de Laval : le marché du travail : situation actuelle , perspectives d'emploi et nouveaux défis ; la situation des jeunes de 15 à 24 ans*, Emploi-Québec Laval, Direction du partenariat et des opérations régionales, février 2008.

Graphique 18

Taux de chômage par catégorie d'âge, selon le plus haut grade obtenu, Laval 2001



Source : J. Chapdelaine et L. Pinsonnault, *Région de Laval : le marché du travail : situation actuelle, perspectives d'emploi et nouveaux défis ; la situation des jeunes de 15 à 24 ans.*, Emploi-Québec Laval, Direction du partenariat et des opérations régionales, février 2008, p. 10.

2.3.3 Les secteurs d'emploi des Lavallois

Le tableau 30 montre la répartition des personnes occupées à Laval selon les grands secteurs d'activité, en présentant la situation de 2007 ainsi que l'évolution sur la décennie 1997-2007.

La très grande majorité des personnes occupées à Laval sont actives dans le secteur des services. Près de 80 % des Lavallois en emploi oeuvrent dans ce secteur. Entre autres, le secteur du commerce est omniprésent : il est responsable à lui seul de 21 % des emplois des Lavallois occupés en 2007; on y observe une croissance annuelle moyenne de 2,9 % entre 1997 et 2007. La part des Lavallois dans ce secteur est plus importante que ce qu'on observe pour l'ensemble du Québec (16,8 % des personnes occupées). Le deuxième secteur en importance est celui des soins de santé, responsable de 10,6 % des emplois occupés par les Lavallois. Ce secteur emploie une part moins grande des Lavallois que dans l'ensemble du Québec.

On notera également la décroissance du secteur de la restauration et de l'hébergement : le volume d'emplois occupés dans cette industrie par les Lavallois affiche une variation annuelle moyenne négative, de -1,8 % entre 1997 et 2007²³, alors qu'au Québec ce taux est de 2,2 %. Celui des finances, des assurances et de l'immobilier a connu également une croissance importante sur la période (près de 15 %) et représente 7,2 % de l'emploi à Laval ; ce secteur est plus important à Laval qu'en moyenne au Québec.

En 2007, le secteur de la production de biens occupe une personne en emploi sur cinq à Laval, une proportion moindre que dans l'ensemble du Québec (22,6 %). Entre autres, le secteur de la construction occupe une part moins grande des emplois des Lavallois qu'en moyenne au Québec (4,3 % des Lavallois occupés à Laval, 5,1 % au Québec) ; ce secteur affiche une croissance annuelle moyenne significativement moindre à Laval (3,1 %) qu'au Québec (4,7 %). Cependant, le tableau montre que ce secteur n'a pas créé d'emploi entre 1997 et 2007 : à Laval comme au Québec dans son ensemble, le volume des Lavallois en emploi dans le secteur en 2007 est le même qu'en 1997 (malgré certaines variations annuelles). Les secteurs industriels les plus importants quant à l'emploi des Lavallois sont, en ordre décroissant, ceux du meuble, des produits métalliques, des aliments, des produits en caoutchouc et en plastique, ainsi que du matériel de transport²⁴.

²³ Les données pour une année peuvent être affectées par les aléas associés à l'échantillon relativement restreint de l'Enquête sur la population active. En fait, Emploi-Québec prévoit des perspectives favorables et une croissance de l'emploi dans le secteur de l'hébergement et de la restauration à Laval au cours des prochaines années.

²⁴ ISO, *Statistiques principales de l'industrie manufacturière par sous-secteur du SCIAN, secteur de la fabrication, Laval et ensemble du Québec, 2004*, 11 décembre 2006.

Tableau 30

Personnes occupées par secteur d'activité, Laval et ensemble du Québec, situation 2007 et évolution 1997-2007

	Laval			Le Québec		
	2007		1997-2007 TCAM *	2007		1997-2007 TCAM *
	Nombre d'emplois en milliers	Part des emplois totaux %		Nombre d'emplois en milliers	Part des emplois totaux %	
Secteur de la production de biens	41,8	20,6%		872,1	22,6%	
Agriculture	2,0	1,0%	...	65,3	1,7%	0,1%
Autres branches du secteur primaire et services publics	68,1	1,8%	-0,5%
Construction	8,7	4,3%	3,1%	195,5	5,1%	4,7%
Fabrication	30,2	14,9%	0,1%	543,2	14,1%	-0,6%
Secteur des services	161,1	79,4%		2 979,6	77,4%	
Commerce	42,8	21,1%	2,9%	646	16,8%	2,7%
Transport et entreposage	9,2	4,5%	2,6%	178,4	4,6%	1,6%
Finances, assurances, immobilier	14,7	7,2%	2,9%	231,6	6,0%	1,8%
Services professionnels, scientifiques et techniques	13,8	6,8%	3,1%	256,7	6,7%	4,7%
Service aux entreprises, services relatifs aux bâtiments et autres services de soutien	10,7	5,3%	6,7%	147,4	3,8%	5,2%
Services d'enseignement	14,1	6,9%	4,1%	259,3	6,7%	1,6%
Soins de santé et assistance sociale	21,5	10,6%	1,4%	455,2	11,8%	3,2%
Information, culture et loisirs	8	3,9%	0,0%	171,9	4,5%	2,6%
Hébergement et restauration **	8,4	4,1%	-1,8%	236,5	6,1%	2,2%
Autres services	9	4,4%	3,3%	176,7	4,6%	0,6%
Administrations publiques	9,1	4,5%	-0,6%	219,8	5,7%	0,8%
Nombre d'emplois total	203	100,0%	2,0%	3 851,7	100,0%	2,0%

... données non disponibles

* Taux de croissance annuel moyen (variation annuelle moyenne)

** Note : Les données pour une année peuvent être affectées par les aléas associés à l'échantillon relativement restreint de l'Enquête sur la population active. En fait, Emploi-Québec prévoit des perspectives favorables et une croissance de l'emploi dans le secteur de l'hébergement et de la restauration à Laval au cours des prochaines années.

Sources : Pour 2007 : Institut de la statistique du Québec, *Nombre d'emplois par industrie, selon les secteurs du SCIAN, Laval et ensemble du Québec, 2003-2007*, 25 janvier 2008. Les données proviennent de Statistique Canada, *Enquête sur la population active*. Pour la variation 1997-2007 : Statistique Canada, *Enquête sur la population active*; données compilées par Jacques Chapdelaine, économiste régional, Emploi-Québec Laval.

Pour ce qui est des tendances²⁵, le secteur de la production de biens a connu un recul de l'emploi en 2007 comparativement à 2006. Ce recul est principalement attribuable au secteur de l'agriculture (-64 %), alors que les secteurs de la construction et de la fabrication finissaient avec un bilan positif. Pour l'ensemble du Québec, le secteur de la production de biens affichait aussi un recul. Pour les prochaines années, le secteur de la fabrication ne devrait pas être le principal moteur de l'emploi des Lavallois, à l'exception de certains secteurs tels que la transformation des aliments, le métallique et le matériel de transport. L'emploi dans le secteur de la construction a continué de croître, mais moins fortement que par les années passées ; cette croissance légère devrait se poursuivre en raison de la rénovation domiciliaire, du secteur institutionnel et des travaux d'infrastructure routière et de génie.

Poursuivant sur son élan, le secteur des services a continué à être le principal moteur de la croissance de l'emploi. Le nombre de Lavallois en emploi dans ce secteur a fortement augmenté entre 2006 et 2007 (+12 %). Cette croissance s'est fortement affichée dans les sous-secteurs du commerce, de la finance, assurances, immobilier et location, des services aux entreprises, des services d'enseignement et des autres services. Le commerce en particulier s'est accaparé une grande proportion de ces emplois, soit plus de 12 000 personnes. D'ailleurs, au cours des dix dernières années, la croissance annuelle moyenne de l'emploi dans ce secteur a été de près de 3 %. Le commerce demeure donc l'un de ceux qui occupent le plus de personnes à Laval. Cette croissance devrait se poursuivre au cours des prochaines années.

Selon les données de l'Enquête sur la population active, le secteur de la finance, des assurances, de l'immobilier et de la location a connu une croissance importante de l'emploi entre 2006 et 2007, et l'emploi devrait continuer de croître dans ce secteur. Le nombre de personnes occupées dans le secteur des services professionnels, scientifiques et techniques a reculé entre 2006 et 2007. Cette situation ne devrait pas durer, car les projets d'investissement en cours ou annoncés sont fort nombreux. De plus, c'est l'un des secteurs qui a connu la plus forte variation annuelle moyenne de l'emploi au cours des dernières années. Le secteur des services aux entreprises, services relatifs aux bâtiments et autres services de soutien a connu une très forte croissance des personnes occupées entre 2006 et 2007. Ce secteur devrait également connaître une croissance de l'emploi supérieure à la moyenne régionale au cours des prochaines années. Ce sont là des secteurs qui, de façon générale, exigent des niveaux de compétence supérieurs (technique ou professionnel).

2.3.4 Structure industrielle : les secteurs de force

La diversité économique constitue une des forces de la région. Au total, Laval compte quelque 10 000 établissements, offrant environ 140 000 emplois, qui se répartissent dans plusieurs parcs industriels dont un parc scientifique et de haute technologie.

²⁵ Cette analyse est empruntée à Jacques Chapdelaine, économiste, Direction régionale Emploi-Québec Laval., *Bilan annuel de 2007 et tendances 2008*, avril 2008. Elle est basée sur les données de l'Enquête sur la population active de Statistique Canada.

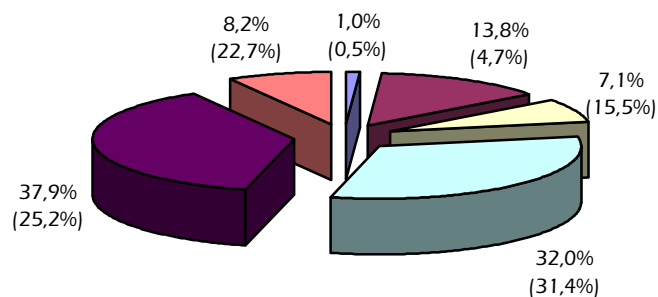
Le graphique 19 fait état de la répartition des établissements et des emplois par grands secteurs économiques à Laval. Il montre que :

- Le secteur des services à la production²⁶ est le plus important quant au nombre d'employeurs : il rassemble 38 % des employeurs et près d'un emploi sur quatre.
- Le second secteur en importance est celui des services à la consommation, qui regroupe 32 % des employeurs. Mais avec 31,4 % de l'emploi, il constitue le plus important secteur d'emploi de la région.
- Le secteur des services publics et gouvernementaux constitue un employeur important : 8 % des employeurs sont responsables de plus d'un emploi sur cinq.
- Dans le secteur de la construction, l'emploi sur le territoire est relativement faible (4,7 %) comparativement au nombre d'employeurs (13,8 %). Cela s'explique en partie par le fait que le travail offert par les employeurs lavallois, souvent par projet ou par contrat, peut s'effectuer en dehors du territoire. La situation du secteur manufacturier est intéressante : avec 7 % des employeurs et 15 % des employés, l'emploi manufacturier sur le territoire est plus important que la proportion des personnes occupées dans ce secteur.
- Le secteur primaire y est relativement faible, représentant 1 % des établissements et 0,5 % de la main-d'œuvre. Le secteur de l'horticulture regroupe la part la plus importante des activités du secteur primaire.

²⁶ Les services à la production regroupent le commerce de gros, le transport et l'entreposage, les finances, assurances, immobilier, les services professionnels, scientifiques et techniques, les services aux entreprises ; les services à la consommation comprennent le commerce de détail, l'information, la culture et les loisirs, l'hébergement et la restauration, ainsi que autres services ; les services publics et gouvernementaux représentent les: services publics, les services d'enseignement, les soins de santé et d'assistance sociale, l'éducation, l'administrations publique.

Graphique 19

Structure industrielle de Laval, 2006



■ Primaire
 ■ Construction
 ■ Fabrication
■ Services à la consommation
 ■ Services à la production
 ■ Services publics

Note : Le premier chiffre représente la répartition des établissements ou des entreprises selon les grands secteurs (Statistique Canada, *Banque du registre des entreprises*, décembre 2006). Le chiffre entre parenthèses rend compte de la répartition des emplois par grands secteurs (Statistique Canada, *Recensement 2001*).

Source : Traitement des données et graphique réalisés par Jacques Chapdelaine, économiste régional, Emploi Québec Laval.

Parmi les secteurs industriels présents à Laval, certains se démarquent. Un organisme, Laval Technopole, a été créé, avec pour mandat la promotion et le développement économique de Laval²⁷. Il a identifié trois grands secteurs de force de l'économie lavalloise.

Le Biopôle constitue un des pôles majeurs d'excellence de Laval. Cette appellation regroupe environ 90 entreprises, dont plusieurs chefs de file mondiaux des domaines de la biotechnologie, de la pharmacie, de la nutraceutique et des technologies de la santé ; elles sont engagées dans la R-D, la fabrication, les services aux entreprises, la recherche à contrat, la fabrication à contrat, ou encore l'enseignement et la consultation, et génèrent quelque 4 000 emplois. Quarante d'entre elles sont installées dans la Cité de la biotech, un centre intégré d'affaires et de développement scientifique. Fondée en 2001, la Cité de la biotech regroupe dans

²⁷ Voir le site Internet de l'organisme : <http://www.lavaltechnopole.com/fr/>.

un même périmètre une université spécialisée en santé humaine, en biotechnologie et en microbiologie (l'INRS-Institut Armand-Frappier), des centres de recherche, le Centre national de biologie expérimentale, un incubateur d'entreprises (le Centre québécois d'innovation en biotechnologie), le Centre de développement des biotechnologies, le laboratoire de contrôle du dopage sportif, ainsi que plusieurs entreprises à haute intensité en savoir, tant des leaders internationaux que des entreprises en émergence. La région de Laval se présente ainsi comme la technopole de la biotechnologie au Québec.

L'économie lavalloise se déploie aussi autour du « e-pôle », qui regroupe plus de 260 entreprises du secteur des technologies de l'information et de la communication. Multimédia, édition de logiciels, plateformes de commerce électronique, fabrication de matériel électronique et de communication, solutions d'affaires, technologies de réseau, tels sont quelques-uns des grands secteurs d'activité des entreprises du « e-pôle ». Elles se concentrent entre autres au sein du Parc scientifique et de haute technologie, qui accueille entre autres le Centre de développement des technologies de l'information (CDTI).

L'industrie agroalimentaire est une activité économique qui contribue également à l'identité lavalloise. C'est pour cette raison qu'a été créé l'Agropôle, dont le mandat principal est le développement, la promotion et la valorisation de l'industrie agroalimentaire de Laval. Surnommée la capitale horticole du Québec, Laval a choisi de consacrer 30 % de son territoire à la production agricole. Ce secteur comporte plus de 1 000 entreprises et représente près de 14 000 emplois.

2.4 Pour une cohérence du développement régional : l'arrimage stratégique aux plans de développement des principaux partenaires

La Conférence régionale des élus de Laval est, pour le territoire de la région, l'interlocuteur privilégié du gouvernement du Québec, par son ministère du Développement économique et régional et de la Recherche, en matière de développement régional. Les orientations et les objectifs de développement sont établis dans le cadre d'un exercice de planification stratégique qui tient compte des objectifs et des stratégies définis par des acteurs clés, notamment en matière d'emploi et de main-d'œuvre (le Conseil régional des partenaires du marché du travail, dont Emploi-Québec Laval) et de développement économique (Laval Technopole et la communauté métropolitaine). Les enjeux, les défis et les priorités de développement reposent ainsi sur la concertation entre des partenaires régionaux.

La Conférence régionale des élus de Laval

Après un processus de consultation mené à l'automne 2007 auprès de ses partenaires, la Conférence régionale des élus est en voie de s'engager dans sa troisième démarche de planification stratégique, couvrant la période 2008-2013.

Le premier plan stratégique (1995-2000), était intitulé *Vers un carrefour de développement durable*. À partir de l'identification des forces et des faiblesses de la région, plusieurs chantiers étaient initiés afin de structurer le développement autour des avantages stratégiques de la région : les pôles de développement économique, les services aux jeunes et à la famille, de même que le Laval vert, le Laval bleu et le Laval horticole. La démarche privilégiait une approche intégrée du développement, incluant ses différentes composantes : l'économie, la vie sociale et culturelle, l'environnement, les transports.

Le deuxième plan stratégique pour la période 2000-2005 voulait mettre le *Cap sur le développement durable* en adoptant une approche intégrée du développement durable, basée sur trois grands axes d'intervention : l'économique, le social et l'environnemental. Cette vision nécessitait l'approfondissement des partenariats intersectoriels et commandait une mobilisation des réseaux locaux et régionaux de façon à répondre aux besoins de la population lavalloise.

*Agir pour une région éco-citoyenne*²⁸ donne le ton au troisième exercice de planification. Le *Plan stratégique de la région de Laval 2008-2013*, lancé au printemps 2008, se situe dans la foulée de cette préoccupation pour le développement durable, tout en tenant compte des stratégies et des objectifs régionaux en matière de main-d'œuvre et d'emploi (section suivante), du schéma métropolitain d'aménagement et de développement²⁹, ainsi que des enjeux de développement identifiés par la communauté métropolitaine de Montréal³⁰.

Pour la période 2008-2013, la région s'engage ainsi dans l'écocitoyenneté, c'est-à-dire que « sa population, ses institutions, et ses entreprises adoptent des modes de production et de consommation responsables pour maintenir et améliorer la santé économique, sociale et environnementale de la communauté lavalloise et des grands ensembles dans lesquels elle évolue.³¹ » La CRÉ propose ainsi de miser sur l'écocitoyenneté comme moteur du développement régional. Huit grandes orientations découlent de cette approche de fond ; elles comportent un ensemble d'objectifs, de comportements et d'actions visant à modifier les façons de faire des citoyens, des organismes, des institutions publiques et des entreprises, en vue de préserver la planète et d'améliorer la qualité de vie des personnes. Les institutions d'enseignement ont un rôle significatif à jouer dans l'atteinte de plusieurs des objectifs d'intervention qui se rattachent aux orientations proposées.

²⁸Conférence régionale des élus de Laval, *Agir... pour une région éco-citoyenne ; consultation sur le plan quinquennal de la région de Laval*, 1^{er} et 2 novembre 2007.

²⁹La vision stratégique du Schéma d'aménagement et de développement de la Communauté métropolitaine de Montréal promeut : un cadre de vie de qualité, un aménagement du territoire qui s'inscrit dans les principes du développement durable, ainsi qu'une *vision2025 Cap sur le monde*, consistant à bâtir une communauté compétitive, attractive, solidaire et responsable.

³⁰La communauté métropolitaine de Montréal a proposé une stratégie en quatre points, soit la mise en œuvre d'une communauté métropolitaine *apprenante, compétitive et prospère, attractive et de calibre mondial*. L'accent est mis sur l'approche des grappes industrielles, l'accroissement de la capacité d'innovation et le renforcement de la position concurrentielle de la région métropolitaine de Montréal. Ces orientations sont rappelées dans le document de la CRÉ de Laval, *Agir... pour une région éco-citoyenne*, p. 1.

³¹*Agir pour une région éco-citoyenne, Plan stratégique de la région de Laval 2008-2013*, p. 20

Emploi et main-d'œuvre

Le plan d'action régional de Laval d'Emploi-Québec identifie trois enjeux majeurs du marché du travail lavallois³². Fondamentalement, l'économie lavalloise est performante, son marché du travail est dynamique. Cela se traduit par le développement de l'emploi et la résorption du chômage, mais également par les difficultés récurrentes qu'éprouvent les employeurs à recruter de la main-d'œuvre, particulièrement celle ayant des niveaux de compétence technique et intermédiaire. En outre, si la région connaît une croissance de sa population, cette croissance, notamment celle de la population active, est moins marquée que par le passé, et la main-d'œuvre est vieillissante. Globalement, Emploi-Québec prévoit que le bassin de main-d'œuvre en âge de travailler devrait reculer dans moins d'une décennie. Enfin, le troisième enjeu consistera à répondre à la problématique liée au recul des bassins de prestataires de l'assurance-emploi ; Laval présente un taux de prestation parmi les plus faibles au Québec.

Ainsi, Emploi-Québec, dans le cadre du Conseil régional des partenaires du marché du travail de Laval, retient un plan d'action qui comporte trois grandes orientations :

- Favoriser la participation au marché du travail et l'emploi du plus grand nombre possible de Lavallois ;
- Contribuer à l'amélioration de la productivité et de la capacité d'adaptation des entreprises aux changements, notamment démographiques, technologiques et commerciaux ;
- Améliorer la prestation de services aux Lavallois.

Le plan mise sur le partenariat en vue de l'atteinte des cibles de résultats. Les institutions d'éducation sont particulièrement interpellées par l'orientation 2, en ce qu'elles contribueront à « *une meilleure adéquation de l'offre de main-d'œuvre aux besoins du marché du travail, notamment par l'amélioration des qualifications de la main-d'œuvre et des mécanismes de reconnaissance des compétences*³³. »

³² Emploi-Québec Laval, *Plan d'action régional de Laval 2007-2008 ; Plan d'action annuel d'Emploi-Québec*, n.d.

³³ *Idem.*, p. 14.

3. Les orientations et les objectifs ministériels

Le Plan stratégique du ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport présente la vision et les engagements du ministère pour la période 2005-2008. À partir d'une analyse du contexte et de l'identification des enjeux, il présente les grandes orientations et les objectifs poursuivis au cours de ces trois années. En éducation, la réussite des élèves est au cœur des préoccupations ; en matière de loisir et de sport, le plan ministériel met l'accent sur la promotion d'un mode de vie physiquement actif.

De façon plus spécifique, les cinq grandes orientations retenues sont présentées dans le tableau suivant. Chacune s'accompagne d'axes d'intervention, c'est-à-dire de leviers permettant d'agir de façon à atteindre les objectifs prévus³⁴.

Tableau 31

Plan stratégique du MELS 2005-2008 : orientations et axes d'intervention

Orientations	Axes d'intervention
1. Renouveler l'éducation préscolaire, l'enseignement primaire et l'enseignement secondaire	De nouvelles conditions favorisant la réussite L'aide aux élèves, aux parents, aux enseignants Le soutien aux élèves ayant des besoins éducatifs particuliers
2. Renforcer la formation professionnelle et technique et la formation continue	La valorisation de la formation professionnelle et technique auprès des jeunes et de leur famille La révision et l'actualisation des programmes L'éducation des adultes et la formation continue
3. Consolider l'enseignement supérieur en concertation avec les partenaires	L'organisation de l'enseignement collégial La qualité, l'accessibilité et le financement de l'enseignement universitaire Le soutien à la recherche L'aide financière aux études
4. Contribuer au développement des régions	L'offre de services éducatifs en région Le partenariat régional
5. Promouvoir auprès de la population la pratique d'activités physiques, de loisirs et de sports dans un cadre sain et sécuritaire	La promotion de l'activité physique, du loisir et du sport

³⁴ Ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport, *Plan stratégique 2005-2008*, Québec, 2005. Le document peut être consulté sur le site Internet du Ministère, à l'adresse suivante : <http://www.mels.gouv.qc.ca>.

6. Améliorer la prestation de services et les relations avec les partenaires

La qualité des services rendus aux citoyennes et aux citoyens
La qualité et la disponibilité de l'information
La collaboration entre le Ministère et ses partenaires

Les orientations 1, 2, 3 et 4 interpellent particulièrement les collèges.

La première orientation, portant sur le renouvellement de l'éducation primaire et secondaire, s'est concrétisée dans un ensemble d'éléments qui transformeront significativement l'école québécoise au cours des prochaines années³⁵. Cela inclut entre autres des programmes disciplinaires renouvelés dans une approche appelant au développement de compétences. Ces compétences sont de deux ordres : les compétences transversales communes aux programmes et les compétences appliqués à de grands domaines généraux de formation. Cela inclut également un régime renouvelé de sanction des études secondaires, ainsi qu'une politique de l'adaptation scolaire visant le soutien à l'apprentissage et à la réussite des élèves présentant des besoins particuliers en raison de handicaps ou de difficulté d'adaptation ou d'apprentissage.

L'accueil de ces élèves issus du nouveau pédagogique présentera de nouveaux défis pour le Collège, tant au chapitre de l'arrimage des contenus disciplinaires que de l'adaptation des services de soutien et d'encadrement en fonction de leurs besoins particuliers.

La valorisation et l'amélioration de la langue française figurent parmi les priorités ministérielles, tel qu'en témoigne l'accroissement du temps d'enseignement consacré au français au secondaire.

La seconde orientation interpelle les collèges au chapitre de la formation continue, ainsi que de la valorisation de la formation technique. Le renforcement de la formation technique est conçu en lien avec la formation professionnelle offerte à l'ordre secondaire. Ce travail d'arrimage entre la formation professionnelle et technique suppose une concertation entre les ordres secondaire et collégial et les partenaires du marché du travail pour assurer, dans chacune des régions, dont la région de Laval, l'accessibilité à la formation, la rationalisation de l'offre dans une perspective de complémentarité, ainsi que l'utilisation optimale des ressources disponibles pour la formation professionnelle et technique. Cette orientation touche également l'offre de formation continue, dans une perspective de formation tout au long de la vie.

³⁵ Ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport, secteur de l'éducation préscolaire et de l'enseignement primaire et secondaire, *Le nouveau pédagogique : ce qui définit le changement*, octobre 2005.

Par ailleurs, dans le cadre de l'orientation 3, le MELS se donne comme objectif d' « *accroître la capacité d'adaptation des collèges aux nouveaux défis* » et de soutenir les collèges pour « *accroître le taux de diplomation et raccourcir le délai d'obtention du diplôme* ». Il entend par là l'adaptation nécessaire aux caractéristiques et aux besoins des clientèles émergentes, ainsi que la priorité accordée à la réussite de tous les étudiants.

Enfin, préoccupé par le déclin démographique, la décroissance des effectifs scolaires à tous les ordres d'enseignement et leurs effets sur la vitalité des régions, le Ministère réaffirme le rôle des institutions d'enseignement dans le développement économique, social et culturel. À cet égard, il souhaite que soient prises des mesures pour favoriser le passage de la formation professionnelle du secondaire vers les études collégiales, de même que l'arrimage entre la formation technique et les programmes universitaires, tenant compte des acquis des élèves.

Conclusion

La prise en compte des caractéristiques de son environnement d'action, à la fois externe et interne, au regard de ses finalités et de ses valeurs, permet au Collège de développer, pour les prochaines années, une stratégie de développement au service de sa mission et de son projet éducatif, ancré sur sa réalité propre et celle de sa région d'appartenance. Le regard porté sur le contexte dans lequel œuvre le Collège Montmorency a permis d'en apprécier les différentes facettes, liées à l'environnement interne et externe.

L'action du Collège est profondément enracinée dans sa région d'appartenance, la région de Laval. Le Collège met en œuvre sa mission en offrant des services éducatifs auprès des jeunes et des adultes de sa région, ainsi qu'en mettant son expertise et ses ressources au service de sa communauté. Or au chapitre de l'environnement externe, le Collège a la chance d'œuvrer dans un environnement particulièrement dynamique. La région de Laval constitue une des régions québécoises en croissance, à la fois du point de vue démographique et du point de vue socioéconomique.

De façon plus spécifique, l'analyse du contexte régional a permis au Collège d'établir un certain nombre de constats :

La région de Laval : constats démographiques

Démographie	<p>La population de Laval est en croissance. La population de Laval continuera à croître jusqu'en 2026, davantage que la population du Québec.</p> <p>Suivant la tendance observée dans l'ensemble du Québec, la proportion de jeunes décroît et la population vieillit, mais moins fortement à Laval qu'en moyenne au Québec.</p>
Immigration	<p>Laval constitue une des principales régions d'accueil du Québec pour l'immigration internationale.</p> <p>Le solde migratoire interrégional est positif.</p> <p>20 % de la population de Laval est composée d'immigrants, une proportion bien supérieure à celle de l'ensemble du Québec.</p> <p>Le modèle d'immigration à Laval est différent de celui de l'ensemble du Québec : part plus grande de la population immigrante, mais de souche plus ancienne (arrivée avant 1991) ; Laval attire une part plus faible de l'immigration récente.</p>

La région de Laval : constats socioéconomiques

Situation économique	<p>La situation de l'emploi et du marché du travail est très favorable à Laval. ; elle repose sur une économie solide et bien diversifiée.</p>
Taux de chômage	<p>Le taux de chômage atteint un creux inégalé au cours des vingt dernières années.</p> <p>La situation du chômage est meilleure pour les Lavallois que pour l'ensemble de la RMR de Montréal.</p>
Taux d'activité	<p>Le taux d'activité à Laval atteint en 2007 son plus haut sommet des 20 dernières années. Il est le plus élevé des régions québécoises.</p> <p>Après avoir été semblable au taux de la RMR, la région s'en démarque favorablement depuis 2005.</p>
Taux d'emploi	<p>Le taux d'emploi n'a jamais été aussi élevé à Laval au cours des vingt dernières années. Il a gagné presque 10 points de pourcentage au cours des 10 dernières années. Depuis 2004, l'écart se creuse avec le reste des régions de la RMR.</p>
Secteurs de force	<p>Les industries associées à la haute technologie occupent une part importante de la production manufacturière, notamment les industries des télécommunications, des technologies de l'information, des produits pharmaceutiques et des biotechnologies.</p>



	L'immigration à Laval est dans l'ensemble plus ancienne que celle observée à l'échelle du Québec, mais on observe une croissance accrue depuis 2001.		Les Lavallois en emploi se retrouvent très majoritairement dans le secteur des services, notamment ceux du commerce et de la santé.
Scolarisation	La population de Laval est plus scolarisée que la moyenne de la population québécoise. La région se classe au 2 ^e rang des régions quant à la part de sa population ayant atteint le niveau collégial, et au 4 ^e rang pour l'atteinte du niveau universitaire.	Mobilité	Les secteurs des services professionnels et des services aux entreprises, qui comportent de façon générale des emplois qualifiés, ont connu une croissance significative au cours des dernières années.
	Le décrochage scolaire à Laval constitue une réalité préoccupante : un garçon sur trois et une fille sur 5 quittent le système scolaire sans qualification.		
Caractéristique linguistique	La région de Laval est significativement moins francophone (une part plus faible de sa population parle le français à la maison) et plus bilingue (quant à la connaissance des deux langues officielles) que la moyenne de la population québécoise.		

Le Collège doit mettre en œuvre des mécanismes d'adaptation pour continuer à réaliser sa mission auprès d'une population étudiante plus nombreuse et plus diversifiée. Effet combiné de la dynamique sociodémographique régionale et des effets positifs des efforts de soutien à la réussite sur la persistance scolaire, la population étudiante du Collège est en croissance depuis le début de la décennie. Cette croissance, selon les prévisions du MELS, devrait se maintenir jusqu'en 2012. Le Collège a ainsi obtenu en août 2007 une hausse de son devis scolaire, qui a été porté à 5 800 étudiants ; cette hausse du devis était complétée au mois de décembre suivant par l'annonce de la révision du devis technique, accompagnée de l'octroi d'une somme de 10 millions \$ pour l'agrandissement et le réaménagement du Collège. Cette hausse du devis scolaire, ainsi que les sommes consenties par le ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport, permettront au Collège de compter sur les ressources et les espaces nécessaires à la poursuite de sa mission.

En outre, la population étudiante que le Collège accueillera au cours des prochaines années présentera vraisemblablement un profil différent. Issue du renouveau pédagogique du secondaire, sur la base d'un nouveau régime pédagogique et de règles de sanction modifiées, elle arrivera avec un bagage de savoirs et de savoir-faire différents de ce que portaient les cohortes traditionnelles. La volonté du ministère de soutenir la qualification d'élèves présentant des handicaps et des difficultés d'apprentissage ou d'adaptation scolaire, leur arrivée conséquente aux portes du collégial, nécessitera pour le collège de repenser la carte des services offerts en matière de soutien psycho-social et d'encadrement pédagogique. La valorisation de la langue française et l'amélioration de la maîtrise de la langue constitueront un secteur d'intervention privilégié pour le Collège, en cohérence avec les priorités ministérielles.

En outre, des enjeux particuliers se dessinent à la lumière de l'évolution récente constatée dans la situation des programmes :

- Les étudiants hors programme, de plus en plus nombreux, nécessitent des mesures d'encadrement, ainsi qu'une offre différenciée de formation et de services adaptés à leurs besoins. Le défi pour ces étudiants, de même que pour ceux qui seront admis sur la base des nouvelles règles du RREC, consistera à définir un panier de services, ainsi que des pistes d'intervention susceptibles de soutenir leur réussite et leur persistance aux études.

- La formation de personnel qualifié dans les domaines liés aux sciences et en technologies constitue un élément essentiel au développement social et économique, à Laval et dans l'ensemble de la RMR de Montréal particulièrement (en raison de la présence d'importantes institutions des secteurs des nouvelles technologies et des biotechnologies notamment), mais aussi dans l'ensemble du Québec. L'implication active du Collège dans les activités de valorisation et de promotion des sciences auprès des jeunes porte ses fruits : elle se traduit notamment au Collège par une croissance importante des inscriptions dans le programme de Sciences de la nature au cours des dernières années. Ces efforts doivent être maintenus, voire élargis.
- Certains programmes techniques, pour lesquels le marché du travail réclame pourtant des diplômés, demeurent peu connus ou peu attirants pour les élèves du secondaire. L'information sur ces programmes et leur promotion auprès des diverses clientèles demeure essentielle. De même, le Collège a intérêt à raffermir ses liens avec les intervenants du secteur de l'emploi pour la promotion de certains programmes où il existe des besoins de main-d'œuvre importants et peu d'étudiants. Cet arrimage avec les besoins du marché du travail, de même que, dans cette perspective, avec la formation professionnelle offerte au secondaire, devient essentielle.
- Le Plan d'amélioration de la réussite et de la diplomation a inspiré des projets et des initiatives qui ont porté leurs fruits. Outre l'amélioration constatée au chapitre des indicateurs de réussite, il a su créer au sein de l'institution une culture de la réussite, une synergie entre les intervenants, où les préoccupations à l'égard de la réussite se déclinent à de multiples niveaux. Il reste des défis à relever, des pistes d'amélioration et de réflexion, des voies d'action à mettre en œuvre, suggérés par le bilan qui en a été tracé et pris en compte dans le nouveau plan de réussite.

Par ailleurs, au niveau de la dynamique interne, le Collège, comme beaucoup d'institutions du réseau, devra composer au cours des prochaines années avec le renouvellement de son personnel, notamment en raison des départs à la retraite. Cela pose des défis importants quant à la capacité de disposer de personnel compétent, dans le cadre de la culture institutionnelle, pour continuer à assurer avec succès la réalisation de la mission.

La prise en compte des besoins et de la dynamique de la région suggère des pistes de développement importantes. D'une part, les orientations stratégiques retenues par la Conférence régionale des élus de Laval engagent la région dans la voie de l'écodéveloppement et du développement durable. Le Collège, comme partenaire majeur du développement de la région, est interpellé à cet égard. Par ailleurs, il est clair que, à la fois à Laval, dans la grande région de Montréal tout comme de façon plus générale dans l'ensemble du Québec, les activités des organisations et des entreprises impliquent des liens avec des partenaires à l'extérieur du Québec. L'intégration de la dimension internationale dans les programmes et la vie étudiante, l'ouverture au monde, deviennent ainsi des aspects essentiels de la formation des jeunes. Enfin, les entreprises et les organisations se sont engagées résolument dans la voie du virage technologique ; la maîtrise des nouvelles technologies constitue une habileté de base que, dans le cadre d'une mission de formation adaptée à la réalité de son environnement, le Collège doit s'assurer de transmettre.

Dans un contexte où un marché du travail dynamique se conjugue avec le recul de la main-d'œuvre disponible, la qualification des personnes devient un enjeu central pour la capacité de la région de faire face aux impératifs de la croissance. En ce sens, les taux élevés de décrochage scolaire que l'on observe dans la région devient une réalité préoccupante, à la fois du point de vue de l'employabilité des jeunes et du point de vue de la capacité des entreprises à soutenir la croissance.

Cela interpelle la capacité des partenaires des réseaux de l'éducation et de l'emploi à travailler ensemble pour faire face au défi majeur que constitue la qualification des jeunes. En outre, dans un contexte où la mobilité des personnes entre les régions limitrophes constitue une réalité incontournable dans la RMR de Montréal, cela interpelle également la capacité du Collège à travailler en concertation avec les institutions environnantes afin d'offrir une carte de programmes capable de répondre aux besoins et, ce faisant, de soutenir le développement social.



COLLÈGE
MONTMORENCY^{MD}

Chapitre 3

Les orientations et les objectifs stratégiques



Chapitre 3 Les orientations et les objectifs stratégiques

Introduction

Par son Plan stratégique de développement, le Collège souhaite atteindre, au terme de la période visée, des objectifs précis, regroupés autour de six grandes orientations. Porté par une vision de ce qu'il souhaite être dans cinq ans, le Collège se projette dans l'avenir et se donne les moyens d'y parvenir.

Ainsi, quatre grandes priorités ont été retenues et constitueront des enjeux essentiels de développement pour le Collège au cours des cinq prochaines années. Ces enjeux se rattachent à des préoccupations exprimées par plusieurs partenaires, tant dans le réseau de l'éducation, que dans le milieu régional. Ils inspirent des objectifs transversaux, dans la mesure où ils recouvrent plusieurs orientations. Il s'agit de :

- **L'internationalisation des activités éducatives**

Le Collège veut affirmer résolument son statut de **collège ouvert sur le monde** où, dans un contexte de mondialisation, la communauté étudiante et le personnel ont la possibilité de vivre des activités interculturelles, ainsi que des projets d'études et des échanges internationaux.

Le Collège entend accorder une importance particulière à l'ouverture aux réalités internationales. Il soutient activement les projets de vie étudiante et les initiatives de formation de ses étudiants à l'étranger, ainsi que le transfert d'expertise sur la scène internationale.

- **L'environnement et le développement durable**

Le Collège veut devenir un **collège vert**, où l'ensemble de la communauté collégiale est sensibilisée aux principes de respect de l'environnement et du développement durable, s'engage dans des actions et adopte des mesures conséquentes à cet égard.

Le Collège entend engager l'ensemble de sa communauté, au cours des prochaines années, dans la voie de l'éducation à l'environnement, du développement durable et de la pratique d'une gestion environnementale responsable.

- **L'utilisation et l'appropriation des technologies de l'information**

Le Collège veut devenir un **collège branché**, où les technologies de l'information et de la communication constituent des outils incontournables au service de l'apprentissage, que maîtrisent les étudiants et les enseignants ; les TIC sont également des outils essentiels au service des opérations de gestion, que maîtrise le personnel cadre, professionnel et de soutien.

Le Collège supporte l'approfondissement de l'intégration des technologies de l'information et de la communication dans l'enseignement et l'apprentissage, ainsi que dans les processus administratifs.

- **La valorisation et la maîtrise de la langue française**

Le Collège veut devenir un **collège de langue française**, où la qualité du français est valorisée dans toutes les sphères d'activité.

Le Collège souscrit à l'impératif d'une maîtrise du français par les étudiants, tout en soutenant l'apprentissage d'autres langues. Il valorise également l'excellence au plan des compétences langagières des membres de son personnel.

Le Collège a retenu six grandes orientations pour guider son développement au cours de la période 2007-2012. Ces orientations sont autant d'avenues qui convergent vers la réalisation de la mission. Elles constituent les créneaux privilégiés par le Collège pour déployer son action.

Ces orientations touchent les grands secteurs d'intervention liés à la réalisation de la mission. Il s'agit de :

1. le développement et la qualité des programmes
2. l'accessibilité et la qualification, dans un milieu de vie stimulant
3. la recherche et l'innovation
4. la contribution au développement régional et communautaire
5. les ressources humaines
6. les ressources organisationnelles (matérielles, financières, informationnelles)

Les quatre priorités de développement se retrouveront déployées à travers plusieurs de ces six orientations.

1. Le développement des programmes

« Développer et maintenir une offre pertinente de programmes de qualité, en lien avec les besoins de la population, les exigences de la formation universitaire et celles du marché du travail »

La carte et la qualité des programmes de formation sont au cœur de la mission du Collège. Le Collège entend s'assurer de la qualité et de la pertinence de la formation, entre autres par l'évaluation et la révision régulières de ses programmes d'études. Il accorde une attention particulière au développement de programmes et d'activités qui répondent aux besoins de formation et de perfectionnement des étudiants, des exigences de la formation universitaire ou du marché du travail, ainsi que de la région qu'elle dessert. Il poursuivra son processus de planification en matière d'évolution de l'offre de formation en définissant ses axes de développement des programmes.

La qualité des programmes offerts repose sur différents facteurs, dont leur cohérence et leur capacité à évoluer, ainsi que sur un modèle et des valeurs partagés par une équipe programme, dans le cadre d'une approche programme. Elle repose également sur une réflexion commune quant aux buts et aux finalités de la formation et quant aux stratégies à mettre en œuvre pour permettre aux étudiants de construire les compétences prévues au plan de formation.

2. l'accessibilité et la qualification, dans un milieu de vie stimulant

« Favoriser l'accessibilité aux études et la qualification du plus grand nombre de jeunes et d'adultes, dans un milieu de vie et d'études stimulant »

L'accessibilité aux études collégiales pour le plus grand nombre, la réussite, la persistance et la qualification des étudiants que le Collège accueille sont également au cœur de la mission éducative. Le Collège considère que la formation collégiale est un projet impliquant un partenariat entre l'élève, premier responsable de son apprentissage et de sa réussite, et le Collège, responsable de lui offrir l'enseignement, l'encadrement, l'environnement et les moyens requis.

Le Collège offre un milieu de vie propice à l'apprentissage et favorise la réussite de ses étudiants en mettant à leur disposition des mesures appropriées d'encadrement et de soutien. Par la qualité de son milieu de vie étudiante, ainsi que par la richesse de la vie de ses programmes, le Collège crée les conditions d'un engagement de l'élève dans ses études. Des mesures et des structures d'accompagnement, ciblées en fonction des besoins et des clientèles, appuient l'apprentissage et supportent la réussite. Le Collège s'engage, par son plan de réussite et de diplomation, à prendre les mesures nécessaires pour améliorer la réussite et la diplomation de ses étudiants, et à témoigner publiquement des résultats obtenus.

3. la recherche et l'innovation

« Encourager ou exploiter le potentiel de recherche, de transfert et d'innovation du Collège »

Comme composante de l'enseignement supérieur, les collèges se doivent de participer au développement et à l'innovation, à l'évolution et au transfert des connaissances et des savoir-agir, à la fois disciplinaires et pédagogiques. Le Collège participe à ce mouvement.

Ainsi, le Collège entend être un établissement reconnu dans le réseau pour ses activités de recherche et d'innovation. Au cours des prochaines années, il souhaite augmenter la production et la diffusion de travaux de recherche réalisés par les membres de son personnel. En ce sens, le Collège appuiera les membres du personnel dans leurs démarches pour obtenir un financement externe ou pour faciliter la conduite des activités de recherche. Il souhaite participer activement aux

initiatives de développement et de transfert ainsi qu'à la valorisation d'innovations sociales et technologiques. Il assure sa visibilité au plan de la recherche en diffusant ses réalisations.

4. La contribution au développement régional et communautaire

« Contribuer, dans le cadre de la mission du Collège, au développement régional et communautaire dans des matières qui touchent la mission du Collège »

Une des composantes du mandat confié par les pouvoirs publics aux collèges consiste à contribuer au développement de leur région. Les liens que le Collège tisse avec les partenaires de sa région et avec les autres acteurs de son champ d'intervention, l'ouverture sur son environnement, lui permettent à la fois d'accroître son rayonnement, sa notoriété et son influence, ainsi que d'optimiser ses ressources. Ainsi, le Collège constitue un acteur significatif du développement de la région de Laval et se dote d'une image institutionnelle de marque qui reflète cet engagement.

Le Collège assume sa responsabilité régionale en imprégnant une orientation spécifique à ses programmes de formation et à ses activités de recherche, en manifestant, dans l'ensemble de sa planification et de ses interventions, une préoccupation constante pour les besoins de la population qu'elle dessert, et en agissant en collaboration avec les partenaires régionaux. Il définit son offre de formation, prend les mesures nécessaires pour accroître sa capacité d'accueil et développe ses activités de façon à répondre aux besoins d'une région en expansion.

5. Les ressources humaines

« S'assurer que le Collège dispose de ressources humaines compétentes, dédiées à la réalisation de sa mission »

Le Collège s'appuie sur l'engagement et la compétence de ses ressources humaines. L'adéquation des ressources humaines aux activités déployées constitue une condition importante de la réalisation de la mission et de l'atteinte des objectifs.

Cela suppose un effectif suffisant de personnel qualifié et compétent. La gestion prévisionnelle des ressources humaines, notamment dans un contexte de renouvellement liés aux nombreux départs à la retraite et de pénurie de main-d'œuvre dans certains domaines, passe par le perfectionnement du personnel et par des pratiques dynamiques de recrutement, d'accueil et d'intégration en emploi. Elle doit permettre au Collège de préserver et de développer les compétences de son personnel en fonction de ses besoins et de ses projets. En ce sens, le Collège soutient le développement des compétences de ses personnels par le biais de l'appréciation et de la formation.

En outre, la qualité du milieu de vie et de travail contribue au développement d'un sentiment d'appartenance et d'une culture institutionnelle centrée sur des valeurs partagées et sur l'engagement envers la mission de l'institution. Le Collège met en place des politiques et des activités qui renforcent le sentiment d'appartenance institutionnelle.

6. Les ressources organisationnelles (matérielles, financières, informationnelles)

« Assurer une gestion synergique des ressources financières, matérielles et informationnelles soutenant la réalisation de la mission du Collège »

Les environnements physique, matériel, culturel et informationnel constituent des facteurs importants de la mobilisation des étudiants et du personnel. L'entretien des bâtiments, la fonctionnalité des locaux, des équipements adaptés aux besoins pédagogiques ou administratifs, contribuent à l'atteinte des objectifs dans chacun des secteurs. Les ressources financières dont bénéficient les différentes unités administratives, l'équité dans leur répartition et dans leur gestion, constituent un élément important de la réussite des opérations. La qualité de l'information interne favorise la mobilisation de la communauté collégiale, la qualité des relations entre l'ensemble des groupes qui forment cette communauté et, ainsi, participe à l'atteinte des objectifs de l'institution.

Ainsi, le présent plan stratégique du Collège pour la période 2007-2012 est structuré autour des éléments suivants :

Les orientations

Elles identifient les grands créneaux privilégiés par le Collège pour déployer son action. Ce sont les buts généraux vers lesquels tend le Collège pour réaliser sa mission.

Les axes d'intervention

Ce sont les domaines ou les secteurs prioritaires d'intervention permettant d'organiser l'action dans le cadre de chacune des orientations.

Les axes d'intervention, dans leur diversité, recouvrent une pluralité d'objectifs. Certains ont déjà fait l'objet de réflexion, de travaux ou d'une démarche au cours de la période précédente ; dans ce cas, le Collège souhaite poursuivre le développement, approfondir, compléter, aller plus loin. D'autres objectifs émergent ; dans ce cas, il s'agit plutôt de mettre en place, d'initier. Il est certain que le caractère plus ou moins ambitieux des cibles définies pour chacun des objectifs reflète cet état inégal d'avancement des travaux, selon les chantiers.

Les objectifs

Chacune des orientations comporte un ou plusieurs objectifs, se rattachant aux axes d'intervention identifiés. Il s'agit de ce que le Collège entend faire dans le cadre des axes d'intervention identifiés, les buts spécifiques que le Collège veut atteindre au terme de la période. Ces objectifs sont définis en tenant compte des éléments du contexte dans lequel œuvre le Collège.

Les cibles

Ce sont les résultats attendus, l'effet ou l'impact recherché.

Les indicateurs

Ce sont les paramètres utilisés pour mesurer l'atteinte des cibles, permettant de rendre compte de l'atteinte des objectifs et de suivre l'évolution des axes d'intervention.



Plan stratégique de développement 2007-2012

Vision

Le Collège Montmorency est un établissement d'enseignement supérieur public qui, à travers sa mission de formation et les ressources consenties à cette fin, contribue dans sa communauté à la mise en œuvre des objectifs stratégiques et à la réalisation des mandats sociaux confiés au ministère de l'Éducation.

Cette vision se traduit dans son projet éducatif

Conformément à l'esprit de son projet éducatif, le Collège Montmorency veut former, dans une perspective humaniste et citoyenne, des personnes ouvertes sur le monde, évoluant dans l'environnement technologique de notre époque, capables de jouer un rôle critique et citoyen, de faire des choix responsables et de contribuer à l'avancement de la société.

Mission

La mission unique du Collège est éducative. Elle consiste à assurer aux jeunes et aux adultes l'accessibilité à une formation postsecondaire qualifiante dans une perspective de développement des personnes et de la société.

Cette mission s'actualise

- En dispensant des programmes d'enseignement supérieur de qualité à une population de jeunes et d'adultes afin de permettre l'accès à l'ordre universitaire ou la participation au marché du travail dans une perspective d'apprentissage tout au long de la vie ;
- En favorisant la réussite éducative par un engagement des élèves dans leurs études et par un soutien au cheminement scolaire visant la persévérance et la diplomation ;
- En créant un milieu de vie stimulant qui favorise le développement intégral des personnes dans une perspective humaniste et citoyenne ouverte sur la communauté et sur le monde.

Les priorités de développement stratégique

Le plan stratégique permettra au Collège de se donner les moyens, au terme de la période visée, de devenir :

- Un *collège ouvert sur le monde* où, dans un contexte de mondialisation, la communauté étudiante et le personnel ont la possibilité de vivre des activités interculturelles, ainsi que des projets d'études et des échanges internationaux ;
- Un *collège vert*, où l'ensemble de la communauté collégiale est sensibilisée aux principes de respect de l'environnement et du développement durable ;
- Un *collège branché*, où les technologies de l'information et de la communication sont des outils incontournables au service de l'apprentissage, que maîtrisent les étudiants et les enseignants, et au service des opérations de gestion, que maîtrise le personnel cadre, professionnel et de soutien ;
- Un *collège de langue française*, où la qualité du français est valorisée dans toutes ses sphères d'activité.

Orientation 1				
Développer et maintenir une offre pertinente de programmes de qualité, en lien avec les besoins de la population, les exigences de la formation universitaire et celles du marché du travail				
Les axes d'intervention	Objectifs	Les cibles et les indicateurs		Direction responsable
1.1 L'internationalisation de la formation et la mobilité étudiante et professionnelle	1.1.1 Introduire dans les programmes de formation des éléments relatifs à la dimension internationale et interculturelle	Acquisition par les étudiants de capacités et de compétences pour œuvrer dans un contexte de mondialisation Accroissement de l'offre de stages et de projets internationaux pour les étudiants, peu importe le programme d'études : ➤ <i>Les étudiants de tous les programmes ont la possibilité de réaliser un projet hors Québec</i> Accroissement de la participation étudiante aux projets internationaux : ➤ <i>Le collège maintient une moyenne de 300 stages et projets internationaux par année</i> Accroissement du nombre de programmes ayant intégré des éléments relatifs à la dimension internationale dans leur plan de formation : ➤ <i>D'ici 2012, la moitié des programmes auront intégré une dimension internationale dans leur plan de formation</i> Consolidation des mécanismes de collaboration entre la Direction des études et celle de la DSAE dans l'organisation et le soutien des projets internationaux : ➤ <i>Rédaction d'un procédures identifiant les rôles de chacun et les outils appropriés pour l'organisation et le suivi relatifs aux différents aspects des activités hors Québec</i>	Nombre de programmes ayant intégré des éléments relatifs à la dimension internationale dans leur plan de formation Nombre de programmes offrant des stages ou des projets internationaux Nombre d'étudiants participant à des projets de mobilité étudiante Activités de diffusion et de valorisation des projets de mobilité étudiante Collaborations, partage de tâches DÉ-DSAE	DÉ DSAE DFC
1.2 Le développement durable	1.2.1 Intégrer des préoccupations liées à l'environnement et au développement durable dans le contenu et la vie des programmes	Intégration dans les programmes d'activités d'apprentissage liées à l'environnement et au développement durable ➤ <i>D'ici 2012, la moitié des programmes proposeront des activités d'apprentissage liées à l'environnement et au développement durable dans leur plan de formation</i>	Nombre de programmes proposant des contenus, des activités ou des mesures liées au développement durable	DÉ DSAE
1.3 Les technologies de l'information : utilisation et maîtrise des habiletés en matière de technologies de l'information et de la	1.3.1 Favoriser la maîtrise des TI chez les étudiants en développant leur profil des habiletés TI 1.3.2 Répandre et augmenter l'usage des TI chez les étudiants et les enseignants	Intégration du profil TI dans les plans de formation ➤ <i>D'ici 2012, tous les programmes ont intégré des activités liées aux habiletés TI</i>	Profil TI : définition, diffusion, plan d'action visant son intégration dans les programmes	DÉ DI

Orientation 1				
Développer et maintenir une offre pertinente de programmes de qualité, en lien avec les besoins de la population, les exigences de la formation universitaire et celles du marché du travail				
Les axes d'intervention	Objectifs	Les cibles et les indicateurs	Direction responsable	
communication (TIC)	1.3.3 Favoriser la diversification des approches d'enseignement	<p>Augmentation de l'usage des TI par les enseignants, comme outils pédagogiques</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>D'ici 2012, augmentation de 25 % du nombre d'enseignants qui ont recours un environnement numérique comme outil pédagogique</i> ➤ <i>D'ici 2012, au moins 2 activités de perfectionnement sont offertes à chaque session en lien avec l'utilisation des TI.</i> ➤ <i>D'ici 2012, augmentation de l'utilisation des outils informatiques dans les cours, tel que mesuré par une croissance de 25 %, d'ici 2012, des heures d'utilisation des laboratoires informatiques</i> 	<p>Utilisation d'un environnement numérique d'apprentissage, tel que le DECclic, par les enseignants</p> <p>Utilisation et fréquentation des laboratoires informatiques</p>	
1.4 La valorisation et la maîtrise de la langue française	1.4.1 Assurer la mise en œuvre de la Politique de valorisation de la langue française au sein des programmes, ainsi que la promotion de la langue auprès des étudiants et des enseignants	<p>Élaboration d'un plan d'action assurant la mise en œuvre de la politique dans les programmes :</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>D'ici 2012, le plan d'action est adopté</i> ➤ <i>D'ici 2012, tous les programmes ont adopté des mesures de valorisation et d'amélioration de la maîtrise de la langue .</i> <p>Renforcement des activités de valorisation de la langue française :</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Au moins deux activités de valorisation par année sont offertes aux enseignants et aux étudiants</i> 	<p>Activités de perfectionnement offertes au personnel enseignant susceptibles de les aider à améliorer la qualité de la langue de leurs étudiants</p> <p>Activités développées pour le personnel enseignant et pour les étudiants</p>	DACC DÉ DSAE
1.5 La carte des programmes offerts	1.5.1 Planifier et réviser l'offre et la carte des programmes d'études 1.5.2 À la formation continue, développer une offre de formation qui tient compte des besoins d'insertion en emploi et de perfectionnement de la clientèle adulte	<p>Actualisation des axes de développement des programmes et mise en œuvre du suivi</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>D'ici juin 2009, le document des axes de développement des programmes est produit et adopté.</i> <p>Offre de programmes à la formation continue :</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Nouveaux programmes développés, en lien avec les besoins du marché du travail</i> <p>Mettre en place des mécanismes assurant une vigie et une information continue sur les besoins du marché du travail</p>	<p>Actualisation des axes de développement des programmes</p> <p>Nouveaux programmes offerts à la formation continue</p> <p>Mise en place de mécanismes d'analyse des besoins de formation pour la région</p>	DÉ DFC
1.6 L'amélioration, la	1.6.1 Poursuivre le processus continu	Réalisation des évaluations de programmes en fonction de	Nombre de programmes évalués	DÉ

Orientation 1				
Développer et maintenir une offre pertinente de programmes de qualité, en lien avec les besoins de la population, les exigences de la formation universitaire et celles du marché du travail				
Les axes d'intervention	Objectifs	Les cibles et les indicateurs	Direction responsable	
révision et l'actualisation des programmes de la formation régulière et de la formation continue	<p>d'amélioration des programmes, notamment par la mise en œuvre de la politique institutionnelle d'évaluation des programmes</p> <p>1.6.2 Soutenir la mise en œuvre de pratiques pédagogiques et d'approches novatrices à l'intérieur des activités d'apprentissage</p> <p>1.6.3 Poursuivre le développement et l'utilisation des fiches programmes, comme outil de suivi et d'identification des problématiques propres à chacun des programmes</p>	<p>la planification élaborée dans le cadre de la Politique institutionnelle d'évaluation des programmes :</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Au moins une évaluation de programme sera complétée par année à la formation régulière</i> <p>À la formation continue, consolidation du processus d'amélioration des programmes, notamment par l'appropriation de la politique institutionnelle d'évaluation des programmes :</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>2 programmes d'AEC font l'objet d'évaluation entre 2007 et 2012</i> <p>Amélioration des pratiques et des approches pédagogiques :</p> <p>utilisation des nouvelles TI développement de matériel pédagogique application de recherche effectuée</p> <p>Analyse, avec les intervenants concernés, des problématiques identifiées propres à chacun des programmes du secteur régulier et suivi par des mesures appropriées</p> <p>Adaptation des fiches programmes à la formation continue :</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Production d'un modèle de fiches adaptées pour la formation continue</i> ➤ <i>D'ici 2012, fiches complétées pour tous les programmes d'AEC</i> 	<p>DFC</p> <p>Nouvelles pratiques ou approches pédagogiques mises en œuvre</p> <p>Programmes participant au processus</p> <p>Fiches programmes complétées pour les programmes d'AEC</p>	
1.7 La continuité des services éducatifs	<p>1.7.1 Favoriser le rapprochement de la formation professionnelle et de la formation technique</p> <p>1.7.2 Favoriser le rapprochement de la formation collégiale et de la formation universitaire</p>	<p>Établissement de passerelles entre les programmes de formation professionnelle et de formation technique, tant de DEC que d'AEC, selon les secteurs de formation</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>D'ici 2012, passerelles établies pour 4 programmes de DEC</i> ➤ <i>D'ici 2012, passerelles établies pour 2 programmes d'AEC</i> <p>Établissement de passerelles ou d'ententes DEC-BAC avec les universités</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>D'ici 2012, passerelles ou ententes DEC-BAC établies</i> 	<p>Travaux en collaboration avec les intervenants de l'ordre secondaire dans le but de définir des passerelles ; nombre de passerelles mises en œuvre</p> <p>Travaux en collaboration avec les intervenants des universités dans le but de définir des</p>	<p>DÉ DFC</p>



Orientation 1			
Développer et maintenir une offre pertinente de programmes de qualité, en lien avec les besoins de la population, les exigences de la formation universitaire et celles du marché du travail			
Les axes d'intervention	Objectifs	Les cibles et les indicateurs	Direction responsable
		<p>pour 2 programmes de DEC</p> <ul style="list-style-type: none">➤ D'ici 2012, élargissement de deux des passerelles existantes avec de nouvelles universités	<p>ententes DEC-BAC ; nombre d'ententes ou de passerelles mises en oeuvre</p>

Orientation 2				
Favoriser l'accessibilité aux études et la qualification du plus grand nombre de jeunes et d'adultes, dans un milieu de vie et d'études stimulant				
Les axes d'intervention	Les objectifs	Les cibles et les indicateurs		Direction responsable
2.1 La persistance aux études et la diplomation	<p>2.1.1 Identifier les obstacles à la persistance et à la diplomation propres à la situation de chacun des programmes, de façon à déterminer des pistes d'action adaptées</p> <p>2.1.2 Soutenir les comités programmes, en lien avec les départements, à l'égard de la réussite, de la persistance et de la diplomation</p>	<p>Avec les intervenants concernés, à partir des fiches programmes, identification des problématiques propres à chacun des programmes et détermination d'un plan d'action</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>D'ici 2009, tous les programmes à risque ont un plan d'action</i> <p>Quant au taux de diplomation :</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Augmentation du taux de diplomation, 2 ans après la durée prévue des études, tout programme, de 10 %</i> ➤ <i>D'ici 2010, le taux de diplomation des étudiants du Collège sera de 70 % (tout programme, 2 ans après la durée prévue)</i> <p>Quant au taux de réinscription :</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>D'ici 2012, le taux de réinscription en 3e session (tout programme et tout collège) sera de 85 %</i> <p>Amélioration des mécanismes de transmission aux comités programmes de l'information sur les différents paramètres et sur les indicateurs de réussite liés à leur programme</p>	<p>Pour les programmes ciblés par une action, plan d'action et mesures mises en œuvre</p> <p>Évaluation des mesures</p> <p>Données sur les taux de réinscription et de diplomation</p> <p>Réflexion et discussions entreprises, actions mises en œuvre par les comités programmes en collaboration avec les départements</p> <p>Données sur la réussite par programme</p>	DÉ DFC DSAE
2.2 La réussite en formation générale	2.2.1 Augmenter la réussite en formation générale	<p>Valorisation des acquis de la formation générale, notamment auprès des élèves à risque</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Augmentation de 5% du taux de réussite en philosophie des étudiants hors cheminement et dans les programmes préuniversitaires</i> ➤ <i>Augmentation de 5 % du taux de réussite en anglais des étudiants hors cheminement et dans les programmes préuniversitaires</i> 	<p>Les données sessionnelles et annuelles sur la réussite en formation générale</p>	
2.3 La réussite à l'Épreuve uniforme de français (ÉUF)	2.3.1 Améliorer la réussite à l'ÉUF	<p>Réflexion concertée impliquant les départements et les services concernés sur les moyens de soutenir la réussite de l'épreuve</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Réduction de 10 % des échecs à l'ÉUF</i> <i>Réduction de 15 % des échecs à la reprise de l'ÉUF</i> 	<p>Plan d'intervention</p> <p>Données sur la réussite à l'ÉUF</p>	

Orientation 2				
Favoriser l'accessibilité aux études et la qualification du plus grand nombre de jeunes et d'adultes, dans un milieu de vie et d'études stimulant				
Les axes d'intervention	Les objectifs	Les cibles et les indicateurs		Direction responsable
2.4 Le dépistage et le soutien des étudiants à risque	2.4.1 Mettre en place des mesures et des interventions visant le dépistage précoce et le soutien des étudiants à risque, notamment :	Définition des indicateurs de risque et suivi par des mesures appropriées <ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>D'ici 2009, des indicateurs de suivi des étudiants admis selon les nouvelles bases du RREC sont inscrits dans Cobra</i> 	Actions et mesures particulières d'accompagnement et de suivi des étudiants à risque mises en place	
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Les étudiants admis sous condition, notamment ceux admis sur la base des nouvelles règles du RREC ▪ Les étudiants des cohortes d'hiver : évaluer les difficultés de parcours spécifiques aux étudiants admis à la session d'hiver, pour offrir un soutien adapté ▪ Les garçons : mieux comprendre la problématique de la réussite des garçons au collégial, de façon à réduire l'écart de réussite entre les garçons et les filles 	Analyse de l'efficacité des mesures entreprises <ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>D'ici 2012, tous les programmes et les départements utilisent des moyens de dépistage des étudiants à risque</i> Identification des obstacles et des pistes de solutions Mise en place des moyens <ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>D'ici 2012, réduction de 3 points de pourcentage de l'écart entre le taux de réussite moyen en première session des cohortes de l'automne et celles de l'hiver</i> Mesure et constat de l'écart de réussite entre les garçons et les filles, identification des mesures pour le réduire <ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Hausse du taux de réussite des garçons, de façon à ce que l'écart entre le taux de réussite moyen en première session des garçons et des filles soit réduit de 2 points</i> ➤ <i>Augmentation de 5 % du taux de réussite moyen en première session des garçons hors cheminement</i> 	Taux de réussite des cohortes d'hiver Actions particulières mises en place Taux de réussite des garçons Actions particulières mises en place	
2.5 Le cheminement hors programme	2.5.1 Soutenir la réussite, la persistance et la diplomation des étudiants inscrits dans un cheminement hors programme (Accueil et intégration) en analysant le profil et les besoins de ces étudiants	Établissement d'un plan de formation et de mesures de soutien <ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>D'ici 2012, augmentation du taux de réussite moyen en première session de 5 points de pourcentage</i> ➤ <i>Plan de formation élaboré en 2008-2009 et mis en œuvre en 2009-2010</i> 	Plan de formation réalisé Données sur le taux de réussite et de persistance des étudiants en Accueil et intégration	
2.6 Les abandons de cours et les cheminements problématiques	2.6.1 Réduire le taux d'abandon de cours	Analyse concertée du phénomène des abandons de cours et leurs conséquences sur le cheminement scolaire en vue de mettre en place les mesures appropriées <ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Réduction de 10 % des abandons dans les cours de langue moderne et d'éducation physique</i> 	Taux d'abandon, selon les cours, les disciplines, etc.	
2.7 La transition secondaire – collégial	2.7.1 Assurer, en collaboration avec l'ordre secondaire, une transition	Actualiser les mesures et les interventions auprès des élèves du secondaire visant à mieux préparer et à faciliter	Mesures et activités mises en œuvre	DÉ DSAE

Orientation 2				
Favoriser l'accessibilité aux études et la qualification du plus grand nombre de jeunes et d'adultes, dans un milieu de vie et d'études stimulant				
Les axes d'intervention	Les objectifs	Les cibles et les indicateurs		Direction responsable
	<p>plus harmonieuse entre le secondaire et le collégial</p> <p>2.7.2 Consolider les mesures liées à la pédagogie de la première session</p> <p>2.7.3 Faciliter, par des activités d'accueil, l'intégration des étudiants au Collège et leur sentiment d'appartenance à un programme</p> <p>2.7.4 Augmenter, en collaboration avec les intervenants du secondaire, le taux de passage au collégial des jeunes de Laval</p>	<p>la transition au collégial</p> <p>Dans chacun des programmes, développer des stratégies pédagogiques favorisant la réussite en première session</p> <p>➤ <i>D'ici 2012, 72 % des étudiants inscrits auront un taux de réussite supérieur à 75 % en 1^{ère} session</i></p> <p>Définition et mise en oeuvre d'un ensemble intégré d'activités et de moyens propres à soutenir l'intégration et le sentiment d'appartenance des étudiants</p> <p>➤ <i>D'ici 2012, tous les programmes offrent des activités d'accueil</i></p> <p>➤ <i>Les activités d'accueil rejoignent plus de 50 % des nouveaux inscrits</i></p> <p>Définition et mise en oeuvre d'une stratégie d'information et de promotion des programmes et de l'institution</p> <p>Consolidation et accroissement des activités destinées aux élèves et aux intervenants du secondaire</p> <p>Transmission d'une information juste sur les programmes d'études et les activités de vie étudiante, dans un format attrayant et convivial, auprès des élèves du secondaire, de leurs parents et des professionnels (enseignants et conseillers) qui les encadrent</p> <p>➤ <i>D'ici 2012, augmentation de 10 % du taux de passage au collégial des jeunes de Laval</i></p>	<p>Données sur le taux de réussite en première session</p> <p>Stratégies développées au sein des programmes</p> <p>Nombre et types d'activités offertes</p> <p>Stratégie adoptée</p> <p>Activités organisées à l'intention des élèves ou des intervenants du secondaire</p> <p>Proportion des jeunes des écoles de la région qui s'inscrivent au collégial, et particulièrement au Collège Montmorency</p> <p>Documents d'information produits</p>	DACC
2.8 L'intégration au marché du travail et l'admission universitaire des diplômés	<p>2.8.1 Analyser les problématiques particulières liées à l'admission universitaire des étudiants diplômés du Collège</p> <p>2.8.2 Approfondir le suivi sur le marché du travail des étudiants diplômés des programmes de DEC de la formation technique et des programmes de la formation continue et identifier les problématiques particulières à</p>	<p>Identification des problématiques et mise en place des moyens appropriés</p> <p>➤ <i>D'ici juin 2009, des données sur l'admission universitaire seront intégrées dans les fiches programmes</i></p> <p>Enquête de relance auprès des diplômés de la formation régulière et de la formation continue</p> <p>Suivi des diplômés de la formation continue :</p> <p>➤ <i>D'ici 2012, mise en place des procédures nécessaires pour la production d'une enquête périodique de relance auprès des diplômés des programmes d'AEC,</i></p>	<p>Mesures de suivi</p> <p>Données sur l'admission universitaire</p> <p>Nouvelles enquêtes de relance conçues (définition de la méthodologie) et mises en oeuvre ; résultats et données obtenues</p>	<p>DSAE</p> <p>DÉ</p> <p>DFC</p>

Orientation 2				
Favoriser l'accessibilité aux études et la qualification du plus grand nombre de jeunes et d'adultes, dans un milieu de vie et d'études stimulant				
Les axes d'intervention	Les objectifs	Les cibles et les indicateurs	Direction responsable	
	certains programmes ou secteurs d'activités	<p><i>et réalisation de l'enquête</i></p> <p>Suivi des diplômés de la formation régulière :</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>D'ici juin 2010, réalisation d'une enquête de relance à moyen terme (2 ou 5 ans après l'obtention du diplôme) auprès des diplômés de la formation régulière</i> ➤ <i>Identification des secteurs d'activité problématiques</i> <p>Consolidation de la stratégie et des activités de suivi auprès des départements</p>		
2.9 La qualité et le dynamisme du milieu de vie étudiante	2.9.1 Maintenir et développer une carte de services et d'activités de vie étudiante qui tient compte des intérêts et des besoins des étudiants, propre à stimuler l'engagement, la motivation, le choix professionnel	<p>Offre d'une carte d'activités de vie étudiante variée et stimulante</p> <p>Valorisation des réalisations et des événements de vie étudiante à l'interne et à l'externe</p> <p>Participation des étudiants :</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>D'ici 2012, augmentation de 10 % de la participation étudiante aux activités offertes par la DSAE</i> <p>Offre d'activités étudiantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Renouvellement de la carte des activités étudiantes offertes</i> 	<p>Nombre d'étudiants impliqués dans les différentes activités étudiantes</p> <p>Activités implantées</p> <p>Programme d'animation de la place publique</p> <p>Carte des activités</p>	<p>DSAE</p> <p>DACC</p>
	2.9.2 Valoriser l'engagement étudiant	<p>Consolidation du programme de reconnaissance de l'engagement étudiant</p> <p>Conception et mise en œuvre de mesures pour encourager, valoriser et reconnaître l'engagement étudiant</p>	<p>Activités et mesures mises en place</p> <p>Résultats obtenus</p> <p>Initiatives de valorisation et de reconnaissance (publications, événements et autres) organisées pour mieux faire connaître les projets de vie étudiante</p>	<p>DSAE</p> <p>DÉ</p> <p>DACC</p>
	2.9.3 Rapprocher les activités de vie étudiante de la vie pédagogique	<p>Mise en place de situations d'apprentissage variées, stimulantes et adaptées aux besoins des étudiants et des programmes</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>D'ici 2012, la moitié des programmes d'études auront des activités organisées conjointement par les départements ou comités programme et la DSAE</i> 		<p>DSAE</p> <p>DÉ</p>
	2.9.4 Réaliser des activités de vie étudiante et des activités institutionnelles permettant la	<p>Mise en œuvre de projets ou d'activités d'animation du milieu valorisant les principes du développement durable</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Au moins une activité écoresponsable par session</i> 	<p>Nombre et type d'événements écoresponsables réalisés</p> <p>Les activités d'animation de la vie</p>	<p>DSAE</p>

Orientation 2				
Favoriser l'accessibilité aux études et la qualification du plus grand nombre de jeunes et d'adultes, dans un milieu de vie et d'études stimulant				
Les axes d'intervention	Les objectifs	Les cibles et les indicateurs	Direction responsable	
	<p>sensibilisation au développement durable et à l'environnement</p> <p>2.9.5 Créer une meilleure synergie au sein des programmes, ainsi qu'entre les programmes et les services</p>	<p><i>sera réalisée</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>D'ici 2012, au moins deux activités permanentes de vie étudiante concernent le développement durable et l'environnement, et fonctionnent avec succès</i> <p>Mise en place des outils appropriés pour la diffusion des activités et des réalisations des étudiants et des programmes</p> <p>Consolidation et développement de lieux d'appartenance et d'échanges au sein des programmes</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>D'ici 2012, tous les programmes ont mis en place des lieux d'appartenance et d'échange, réels ou virtuels</i> 	<p>étudiante sont enrichies d'un volet lié à l'environnement</p> <p>Initiatives et projets mis en oeuvre ; consolidation des projets existants</p> <p>Activités et outils de valorisation et d'information sur la vie des programmes</p> <p>Mise en place de communautés d'échange réel et virtuel, au sein des programmes</p>	<p>DÉ DACC DI</p>
2.10 Les services à l'élève	2.10.1 Actualiser la gamme de services d'aide et de soutien aux étudiants tenant compte des caractéristiques et des besoins de la clientèle	<p>Adaptation des services offerts ou mise en œuvre de services adaptés pour les étudiants aux besoins particuliers en raison de limitations fonctionnelles, troubles de santé mentale, troubles d'apprentissage ou autres</p> <p>Services offerts :</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>D'ici 2009, définition d'une carte de services renouvelée, adaptés aux étudiants présentant des besoins particuliers</i> ➤ <i>D'ici 2009, mise en place de mécanismes de suivi du cheminement scolaire des étudiants ayant des limitations fonctionnelles ou autres caractéristiques particulières</i> <p>Fréquentation des services :</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>D'ici 2012, tous les étudiants ayant des besoins particuliers auront accès à des services adéquats</i> 	<p>Services offerts aux étudiants</p> <p>Fréquentation des services</p>	<p>DSAE DÉ</p>
2.11 La diversité culturelle	<p>2.11.1 Favoriser l'intégration et l'amélioration de la réussite des étudiants issus de l'immigration récente</p> <p>2.11.2 Favoriser pour les étudiants</p>	<p>Développement et mise en œuvre des modalités d'accueil et des services adaptés aux étudiants issus des communautés culturelles</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>D'ici 2012, des activités particulières d'intégration seront offertes aux étudiants issus de l'immigration récente</i> ➤ <i>D'ici 2012, des mécanismes de suivi particulier des cheminements scolaires des étudiants issus de l'immigration récente seront mis en place</i> <p>Développement d'une stratégie de recrutement</p>	<p>Mesures d'accueil, d'encadrement et de suivi mises en place</p>	<p>DÉ DSAE</p>

Orientation 2			
Favoriser l'accessibilité aux études et la qualification du plus grand nombre de jeunes et d'adultes, dans un milieu de vie et d'études stimulant			
Les axes d'intervention	Les objectifs	Les cibles et les indicateurs	Direction responsable
	<p>étrangers l'accessibilité aux programmes du collège</p> <p>2.11.3 S'approprier les aspects du multiculturalisme dans les parcours de formation et d'insertion sociale et professionnelle des étudiants de la formation continue et de la francisation</p>	<p>d'étudiants étrangers pour des programmes ciblés</p> <p>Développement d'outils de collecte de données sur les parcours de formation et d'insertion sociale et professionnelle des étudiants issus des communautés culturelles</p> <p>➤ <i>D'ici 2012, les outils ont définis et mis en application</i></p> <p>Élaboration de constats et définition des mesures d'aide et de suivi adaptées</p>	<p>Collecte de données auprès des étudiants de la formation continue et de la francisation</p> <p>Mesures spécifiques adoptées</p> <p>DFC</p>
2.12 La valorisation et la maîtrise de la langue française	2.12.1 Mettre en place des mesures ou des activités particulières pour promouvoir l'importance de la qualité de la langue auprès des étudiants	<p>Conception et mise en œuvre d'un plan d'action global pour mettre en œuvre la Politique de valorisation de la langue française</p> <p>➤ <i>En 2008-2009, le plan d'action est défini et diffusé dans la communauté</i></p> <p>Animation du milieu étudiant à l'égard de la qualité de la langue</p> <p>➤ <i>Deux activités de valorisation de la langue sont conçues et mises en œuvre chaque année</i></p>	<p>Mesures mises en place, activités réalisées visant l'amélioration et la valorisation de la langue</p> <p>DACC DÉ DSAE</p>

Orientation 3				
Encourager ou exploiter le potentiel de recherche, de transfert et d'innovation du Collège				
Les axes d'intervention	Les objectifs	Les cibles et les indicateurs	Direction responsable	
<p>3.1 Le transfert d'expertise à l'étranger</p>	<p>3.1.1 Mettre les compétences et l'expertise du Collège au service du développement international</p> <p>3.1.2 Reconnaître et valoriser les compétences et les forces du Collège</p>	<p>Actualisation et mise en œuvre des axes de développement de Montmorency international</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Un document est produit et approuvé en 2008-2009</i> <p>Accentuation de la participation du Collège dans des projets et des programmes de transfert d'expertise, dans des domaines où le Collège dispose d'une expertise particulière</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>En moyenne un nouveau projet par année est mis en œuvre entre 2007 et 2012, en collaboration avec des partenaires externes au besoin</i> <p>D'ici 2010, développer une banque de données et d'expertise disponibles pour intervenir à l'étranger</p> <p>Mise sur pied d'un réseau des amis de Montmorency international d'ici 2010</p>	<p>Projets d'échanges professionnels réalisés</p> <p>Collaborations établies avec des établissements d'enseignement ou d'autres institutions hors Québec</p> <p>Mise sur pied d'un réseau MI, incluant participants, partenaires et experts</p>	<p>DÉ</p>
<p>3.2 Le transfert de connaissance et d'expertise dans la communauté</p>	<p>3.2.1 Faire du Collège un pôle reconnu de promotion de l'activité physique et des saines habitudes de vie</p> <p>3.2.2 Faire du Collège un pôle reconnu de valorisation de la culture scientifique et technique : élargir la diffusion et la portée des activités en Sciences, technologies et sociétés</p>	<p>Établissement d'un réseau Défi santé Montmorency</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>D'ici 2012, le réseau Défi santé touche 10 cégeps, 2 commissions scolaires et trois institutions publiques ou parapubliques</i> ➤ <i>Le réseau est connu et reconnu par le MELS et le MSSS</i> <p>Mise en œuvre du protocole 0-5-30</p> <p>Consolidation, en lien avec les partenaires externes, de l'action du Collège en matière de valorisation des sciences</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>D'ici 2012, augmentation du nombre d'activités proposées, avec les partenaires, dans le cadre de la Quinzaine des sciences</i> ➤ <i>Augmentation du nombre de participants aux activités, pour toutes les clientèles visées : étudiants du Collège, élèves du secondaire, population générale</i> <p>Mise en place et consolidation des actions du Collège en matière de valorisation des sciences humaines</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>D'ici 2012, mise en œuvre de la programmation d'une semaine des sciences humaines</i> 	<p>Nombre d'institutions, dans les domaines de l'éducation et autres, ayant implanté le Défi santé Montmorency dans leur milieu</p> <p>Visibilité médiatique</p> <p>Arrimage avec les programmes de l'ASSS</p> <p>Activités réalisées</p> <p>Nombre de personnes touchées</p> <p>Activités réalisées de valorisation des sciences humaines, telles que par exemple l'organisation d'une semaine des sciences humaines</p>	<p>DÉ</p> <p>DSAE</p> <p>DACC</p>

Orientation 3			
Encourager ou exploiter le potentiel de recherche, de transfert et d'innovation du Collège			
Les axes d'intervention	Les objectifs	Les cibles et les indicateurs	Direction responsable
	3.2.3 Faire du Collège un pôle de mise en valeur et de diffusion culturelles dans la région	Mise en place et consolidation d'activités et de services à caractère culturel <ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>D'ici 2012, mise en place d'une programmation de d'activités culturelles à l'intention de la communauté montmorencienne et de la population de la région</i> 	Contributions du Collège à la vie culturelle lavalloise, notamment avec la Corporation de la salle André-Mathieu Réalisations ou participations à des activités ou des projets régionaux Projets de partenariat avec des organismes culturels
3.3 Le soutien à la recherche	3.3.1 Encourager les membres du personnel enseignant et professionnel à s'engager dans des projets de recherche subventionnée, à caractère disciplinaire, pédagogique ou technologique 3.3.2 Diffuser dans la communauté, à l'interne et à l'externe, les résultats des travaux de recherche ; valoriser les chercheurs et les projets entrepris	Politique institutionnelle de soutien à la recherche : <ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>D'ici 2010, adoption d'une politique institutionnelle de soutien à la recherche</i> Mise en œuvre de mécanismes de soutien aux activités de recherche du personnel enseignant et professionnel <ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>D'ici 2012, implication de membres du personnel dans au moins 2 projets de recherche subventionnée</i> Meilleure couverture par les médias locaux de la contribution du Collège à l'avancement des connaissances	Politique de soutien à la recherche Nombre et ampleur des projets de recherche initiés par le Collège annuellement Activités de communication et de diffusion des résultats de recherche
3.4 Le transfert technologique	3.4.1 Contribuer à l'élaboration et à la réalisation de projets d'innovation sociale et technologique, à l'implantation de technologies nouvelles et à leur diffusion dans la communauté 3.4.2 Soutenir l'implantation d'innovations dans les entreprises	Réalisation d'activités de recherche et de développement à caractère social ou technologique <ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>D'ici 2012, avoir participé à au moins trois projets de recherche et de développement en lien avec des partenaires</i> Accroissement de l'intervention du Collège en matière de soutien à l'implantation d'innovations dans les entreprises <ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>D'ici 2012, soutien à l'implantation d'au moins trois projets d'innovations dans les entreprises</i> 	Nombre et nature des activités réalisées Démarches entreprises

Orientation 4				
Contribuer, dans le cadre de la mission du Collège, au développement régional et communautaire dans des matières qui touchent la mission du Collège				
Les axes d'intervention	Les objectifs	Les cibles et les indicateurs	Direction responsable	
4.1 La promotion des valeurs éducatives dans la communauté	4.1.1 Positionner le Collège dans la communauté comme promoteur de l'enseignement supérieur et promouvoir les valeurs qui s'y rattachent	<p>Mise en oeuvre, dans le cadre du plan de communication, d'une stratégie de valorisation et d'illustration de l'enseignement supérieur</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Stratégie adoptée en 2008-2009 ; initiatives annuelles qui en découlent</i> <p>Sensibilisation des parents à l'égard de l'importance de leur rôle de soutien au parcours scolaire et à la réussite de leur jeune au collégial</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Organisation d'au moins une activité par année de sensibilisation et d'information à l'intention des parents</i> 	<p>Stratégie établie et mise en œuvre</p> <p>Activités et initiatives de sensibilisation à l'intention des parents</p>	DACC
4.2 Les partenariats régionaux et nationaux	4.2.1 Créer ou renforcer la participation du Collège à des comités, tables de concertation, etc. ou au sein d'organismes à vocation régionale ou nationale, dont le mandat touche la mission du Collège	<p>Consolidation et élargissement de la participation du Collège</p> <p>Reconnaissance du Collège comme partenaire signifiant dans des dossiers ayant une portée régionale ou nationale</p>	Réalisations, contributions concrètes	DG Équipe de direction
4.3 L'offre de formation continue	<p>4.3.1 S'assurer d'une adéquation de l'offre de formation continue en lien avec les orientations retenues au niveau des instances régionales</p> <p>4.3.2 Contribuer à l'amélioration des compétences de la main-d'œuvre et à l'employabilité des adultes de la région, notamment celle de la clientèle immigrante</p>	<p>Rapprochement et collaboration accrues avec les organismes partenaires en emploi et en main-d'œuvre</p> <p>Établissement de protocoles de collaboration et d'échanges avec les organismes régionaux et nationaux</p>	<p>Programmes et activités développés en réponse à des besoins en lien avec les orientations régionales</p> <p>Offre de services en employabilité, adaptés aux besoins de clientèles ciblées</p> <p>Notamment : offre de services en francisation, nombre de groupes et de personnes touchées</p>	DFC
4.4 La reconnaissance des acquis et des compétences	4.4.1 Consolider et développer l'offre de services en reconnaissance d'acquis	<p>Définition des processus de reconnaissance des acquis et des compétences</p> <p>Disponibilité de ressources compétentes pour faire l'évaluation des acquis et des compétences dans les programmes ciblés</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Dès 2010, entre 25 et 30 dossiers sont traités annuellement dans les programmes TEE et Gestion de commerces</i> 	<p>Les programmes pour lesquels le collège offre des services de reconnaissance d'acquis et de compétences</p> <p>Ressources disponibles</p> <p>Services rendus, activités réalisées</p>	DFC DÉ

Orientation 4				
Contribuer, dans le cadre de la mission du Collège, au développement régional et communautaire dans des matières qui touchent la mission du Collège				
Les axes d'intervention	Les objectifs	Les cibles et les indicateurs	Direction responsable	
4.5 L'animation du milieu régional et la participation à des projets d'envergure régionale, nationale ou internationale	4.5.1 Participer au perfectionnement ou à l'enrichissement des connaissances des membres de la communauté	Collaboration à l'organisation d'activités de perfectionnement ou d'enrichissement des connaissances à l'intention de la communauté	Activités réalisées : colloques, conférences, projections et autres	DSAE DÉ DFC
	4.5.2 Participer à l'animation du milieu régional	Collaborer à l'organisation d'activités à caractère culturel, social, sportif au profit de la communauté ➤ <i>D'ici 2012, organiser ou collaborer à l'organisation d'au moins trois événements</i>		
	4.5.3 Positionner le collège comme pôle d'intégration interculturelle et de sensibilisation à la coopération internationale	Collaboration avec deux intervenants régionaux dans des projets internationaux Création d'un espace visuel et d'un document corporatif mettant en valeur les réalisations du collège en matière internationale et interculturelle.	Activités et projets entrepris Visibilité publique, médiatique et promotionnelle	
4.6 L'offre de services aux entreprises	4.6.1 Actualiser l'offre de formation aux entreprises	Révision du modèle d'intervention retenu Disponibilités de ressources compétences pour intervenir en formation en entreprise L'éventail de services offerts	Mise à jour des protocoles d'entente avec les partenaires en formation en entreprise Les ressources compétentes disponibles L'offre de formation aux entreprises	DFC

Orientation 5				
S'assurer que le Collège dispose de ressources humaines compétentes, dédiées à la réalisation de sa mission				
Les axes d'intervention	Les objectifs	Les cibles et les indicateurs		Direction responsable
5.1 La valorisation et la maîtrise de la langue	5.1.1 Améliorer la qualité du français utilisé par l'ensemble des catégories de personnel	Mise en œuvre d'un plan d'action global afin de mettre en application la Politique de la valorisation de la langue auprès du personnel Offre de services et d'outils d'assistance terminologique et linguistique à l'intention du personnel	Plan d'action élaboré et mis en œuvre Mesures de soutien et d'encadrement relatives à l'amélioration de la maîtrise du français : services offerts, cours, ateliers, outils de travail	DACC Équipe de direction
	5.1.2 Poursuivre ou développer les démarches de concertation entre les instances en vue d'une meilleure application de la Politique de valorisation de la langue	Le bilan des contributions à la mise en œuvre de la Politique, les initiatives et réalisations des unités administratives et des départements figurent dans les rapports annuels et les plans de travail Réalisation d'un bilan de l'application de la Politique	Démarches entreprises au sein des unités administratives et des départements pour s'assurer d'une meilleure qualité de la langue Impact sur la qualité de la langue au sein de leur unité Rapport bilan, incluant des recommandations et des mesures de suivi	
5.2 L'accès à l'exercice de l'emploi	5.2.1 Actualiser le processus de dotation du Collège en fonction des objectifs de la PIDP	Actualisation des descriptions de tâches liées à chacune des catégories d'emploi, dans le respect des plans de classification Arrimer, pour chaque catégorie de personnel, les outils de sélection avec les attentes prévues dans la Politique	Rédaction des descriptions de tâches liées à la catégorie d'emploi Outils de sélection des candidats	DRH Équipe de direction
	5.2.2 Mettre en œuvre un processus de planification de la main-d'œuvre afin de pallier la pénurie de main-d'œuvre qualifiée	Identification des secteurs vivant la pénurie de main-d'œuvre et mise en œuvre de stratégies permettant d'en limiter les effets	Stratégies de planification et mesures entreprises Maintien d'une banque de candidatures disponibles pour palier aux besoins de relève des départements et des services	
	5.2.3 Planifier le transfert d'expertise et préparer la relève	Établissement d'un plan de relève (embauche et remplacements) pour faire face aux nombreux départs liés à la prise de retraite Mise en œuvre de pratiques de mentorat, de tutorat et d'accompagnement de la relève	Planification réalisée Pratiques de mentorat, de tutorat et d'accompagnement établies dans les départements d'enseignement et les unités administratives	
	5.2.4 Poursuivre la promotion d'une culture d'accès à l'égalité en emploi	Définition et mise en œuvre d'une stratégie de promotion du programme d'accès à l'égalité, ainsi que d'outils permettant une compréhension réciproque des droits et des responsabilités de chacun	Stratégies adoptées Activités organisées à l'intention du personnel Évolution de la représentation des	

Orientation 5				
S'assurer que le Collège dispose de ressources humaines compétentes, dédiées à la réalisation de sa mission				
Les axes d'intervention	Les objectifs	Les cibles et les indicateurs		Direction responsable
	5.2.5 Poursuivre, renforcer ou développer les mesures d'accompagnement du nouveau personnel cadre, en matière de dotation notamment, ainsi que dans d'autres domaines au besoin	Offre d'activités favorisant le développement des habiletés de gestion	groupes cibles parmi le personnel du Collège Activités de formation et d'accompagnement du personnel cadre en matière de dotation	
5.3 L'accueil et l'insertion en emploi	5.3.1 Accueillir les personnes nouvellement embauchées de façon à faciliter leur insertion en emploi 5.3.2 Apprécier la capacité des personnes à répondre aux attentes exprimées lors de l'embauche	Conception et mise en œuvre d'un programme d'accueil et d'insertion en emploi adapté aux différentes catégories de personnel Conception et mise en œuvre des modalités et des outils d'évaluation formative et de support au nouvel employé	Procédures d'accueil et d'intégration mises en place dans les départements et dans les unités administratives Satisfaction du personnel nouvellement embauché Modalités d'évaluation formative, selon les catégories d'emplois	DRH Équipe de direction
5.4 Le plein exercice de l'emploi	5.4.1 Soutenir le développement professionnel du personnel 5.4.2 S'assurer que le personnel développe et actualise les compétences nécessaires à l'exercice de ses fonctions 5.4.3 Soutenir la maîtrise et l'utilisation des technologies de l'information par le personnel du Collège 5.4.4 Apprécier la contribution des personnes à la réalisation de la mission et à la mise en œuvre du projet éducatif	Conception et mise en œuvre d'un programme de formation et de perfectionnement à l'intention du personnel Augmentation de la maîtrise et de l'utilisation des outils informatiques, en fonction des besoins liés aux diverses fonctions de travail Conception et mise en œuvre des outils permettant l'appréciation de la contribution des personnes à la mission Conception et mise en œuvre des outils de planification du développement professionnel des personnes	Activités de perfectionnement, selon les catégories de personnel Participation du personnel à des activités de perfectionnement de toute sorte (formation, colloque, ressourcement, atelier, conférence, etc.) Participation du personnel à des stages de mobilité professionnelle Activités de perfectionnement TIC organisées : nombre et nature de l'activité, nombre de participants Outils permettant l'appréciation de la contribution des personnes à la mission	DRH Équipe de direction DRH DI
5.5 Le sentiment d'appartenance	5.5.1 Poursuivre les efforts pour renforcer le sentiment d'appartenance et l'idée de « communauté	Valorisation et reconnaissance de la contribution du personnel à la réalisation de la mission du Collège	Nombre et types d'activités ou d'initiatives de reconnaissance	DRH DACC

Orientation 5				
S'assurer que le Collège dispose de ressources humaines compétentes, dédiées à la réalisation de sa mission				
Les axes d'intervention	Les objectifs	Les cibles et les indicateurs	Direction responsable	
	montmorencienne »	<p>➤ <i>Chaque année, au moins 2 activités institutionnelles de valorisation et de reconnaissance du personnel sont organisées</i></p>	<p>organisées</p> <p>Établir des outils et des mécanismes de reconnaissance et de valorisation publiques de contributions remarquables de membres du personnel</p>	
5.6 La qualité du milieu de vie	<p>5.6.1 Poursuivre les efforts pour faire du Collège un milieu exempt de toute forme de violence, de harcèlement et de discrimination</p> <p>5.6.2 Faire du Collège un milieu de travail stimulant</p>	<p>Conception et mise en œuvre d'activités de sensibilisation à la résolution de conflits, à la prévention de la violence et au respect de l'intégrité physique et psychologique des personnes</p> <p>Augmentation de la pratique d'activités physiques des membres du personnel et promotion des saines habitudes de vie</p> <p>Hausse de la participation du personnel aux activités à caractère intellectuel, éducatif et culturel</p>	<p>Initiatives et activités organisées</p> <p>Actualisation des mesures de prévention et de traitement des situations</p> <p>Activités culturelles, sportives ou autres offertes à l'intention du personnel</p> <p>Participation des membres du personnel aux activités physiques</p> <p>Animation pédagogique</p>	Équipe de direction

Orientation 6				
Assurer une gestion synergique des ressources financières, matérielles et informationnelles soutenant la réalisation de la mission du Collège				
Les axes d'intervention	Les objectifs	Les cibles et les indicateurs	Direction responsable	
6.1 Agrandissement et réaménagement du Collège	6.1.1 S'assurer que les espaces et les équipements du Collège répondent aux besoins actuels et futurs des programmes, des services et des activités, ainsi que de la population étudiante	Travaux d'agrandissement complétés Travaux de réaménagement complétés	Avancement des travaux : plan directeur immobilier, programme fonctionnel et technique, plans et devis, travaux d'agrandissement, travaux de réaménagement	DRM
6.2 L'entretien du bâtiment, des systèmes et des équipements	6.2.1 Maintenir la qualité des installations physiques	Actualisation et mise en œuvre du programme d'entretien préventif Établissement d'un programme de maintien d'actifs pour les toitures, la fenestration et l'enveloppe du bâtiment, ainsi que pour les principaux systèmes électromécaniques	Opérations d'entretien et de mise aux normes du bâtiment, des systèmes et des équipements Réalisation d'un plan quinquennal de maintien d'actifs	DRM
6.3 La qualité de l'environnement physique	6.3.1 Assurer un environnement qui soit à la fois fonctionnel, sécuritaire et agréable, comme cadre général propre à soutenir le sentiment d'appartenance, ainsi que la motivation au travail et aux études, soit : environnement fonctionnel : environnement sécuritaire : environnement agréable :	Commodité, convenance et efficacité des espaces intérieurs Amélioration des aires de circulation extérieure et des accès au Collège Mise à jour du plan des mesures d'urgence Poursuite des opérations d'aménagement paysager extérieur Poursuite des initiatives et des pratiques d'aménagement intérieur tenant compte des besoins et des préférences exprimés par les usagers	Réalisation du plan des améliorations et des transformations Réingénierie des stationnements Les aménagements extérieurs en collaboration avec le département d'horticulture Travaux d'embellissement et d'aménagement des espaces	DRM
6.4 Préoccupations environnementales et développement durable	6.4.1 Créer et appliquer un plan de développement durable au sein du Collège 6.4.2 Réduire les dépenses liées à la consommation d'énergie	Adoption d'un plan intégré de développement durable s'appliquant aux différents processus et aux procédures de gestion du bâtiment et des approvisionnements Pour l'agrandissement du Collège, exploration de la faisabilité d'obtenir une certification "LEED" ou bâtiments verts de "BOMA" Réduction de la consommation d'énergie de 25 % par rapport à l'année de référence 2002-2003, tel que prévu	Révision des pratiques, des procédures ou des processus pour tenir compte des préoccupations environnementales, relativement à l'approvisionnement, à la gestion des déchets et au recyclage La consommation d'énergie par rapport à l'année de référence 2002-	DRM DRM

Orientation 6				
Assurer une gestion synergique des ressources financières, matérielles et informationnelles soutenant la réalisation de la mission du Collège				
Les axes d'intervention	Les objectifs	Les cibles et les indicateurs	Direction responsable	
		au Plan d'efficacité énergétique 2007-2011 approuvé par le Conseil d'administration	2003	
6.5 Les technologies de l'information	6.5.1 S'assurer que les réseaux informatiques et les équipements répondent de façon efficace et sécuritaire aux besoins administratifs et pédagogiques, actuels et futurs, des usagers (personnel administratif, enseignants, étudiants)	Élaboration et mise en œuvre du plan triennal de développement de l'infrastructure du réseau informatique	Plan réalisé, mesures et opérations entreprises	DI DÉ
	6.5.2 Accentuer l'utilisation des outils informatiques à des fins de gestion ou de suivi pédagogique et du cheminement scolaire ; offrir de nouveaux outils facilitant le partage d'information	Poursuite du développement des outils électroniques adaptés Renforcement de l'utilisation de l'ordinateur, chez le personnel enseignant et pour les étudiants, pour les pratiques administratives liées au cheminement scolaire	Données sur l'utilisation des services et de systèmes, tels Omnivox, par les étudiants et le personnel enseignant Réduction des opérations papiers	DÉ DI
	6.5.3 Assurer la confidentialité, l'intégrité et la disponibilité des données afin de répondre aux besoins opérationnels tout en respectant les pratiques généralement reconnues	Conception et mise en œuvre de lignes directrices en matière de gestion informatique de l'information	Réduction du nombre de mots de passe requis pour accéder à diverses sources d'information Révision des processus permettant de créer et de détruire des comptes donnant accès à des systèmes informatiques Meilleure protection des mots de passe émis pour les différents systèmes	DI
	6.5.4 Améliorer le soutien technologique à l'enseignement et au travail administratif	Conception et mise en œuvre d'un plan d'action définissant le soutien technologique aux unités administratives et aux départements d'enseignement	Adoption et mise en œuvre d'un plan d'action visant l'amélioration des services rendus aux différents usagers des technologies informatiques	DI DÉ
	6.5.5 Poursuivre le développement et l'adaptation du site Internet du Collège, incluant le portail, en fonction des besoins des usagers à l'interne et à l'externe	Accroissement de la fréquentation et de l'utilisation du site Internet du Collège dans ses diverses dimensions : <ul style="list-style-type: none"> ▪ Appropriation du portail par les étudiants et le personnel ▪ Utilisation du site Internet comme source d'information 	Pages adaptées Offre de services en ligne Données sur l'utilisation du portail	DACC DI

Orientation 6				
Assurer une gestion synergique des ressources financières, matérielles et informationnelles soutenant la réalisation de la mission du Collège				
Les axes d'intervention	Les objectifs	Les cibles et les indicateurs	Direction responsable	
	6.5.6 Soutenir les services dans leur application du calendrier de conservation et du plan de classification documentaire	<ul style="list-style-type: none"> Développement de services en ligne Conception et mise en œuvre d'outils performants et conviviaux permettant aux différents services d'appliquer le calendrier de conservation, en respectant le plan de classification documentaire	Outils implantés et mesures de soutien à l'implantation Respect du plan et du calendrier	DACC DI
6.6 La gestion financière et budgétaire	6.6.1 Actualiser les systèmes et les outils budgétaires pour en augmenter l'efficacité en tenant compte des nouvelles exigences ministérielles 6.6.2 Accompagner le personnel cadre vers une appropriation des systèmes et des outils utilisés pour assurer la gestion et le suivi budgétaires	Développement informatique du système de gestion financière Actualisation ou mise en œuvre d'outils performants pour effectuer le suivi budgétaire et fournir la reddition de compte exigée Actualisation ou mise en place de processus efficaces mieux adaptés aux besoins actuels Appropriation des systèmes et des outils utilisés pour assurer la gestion et le suivi budgétaires	Système informatique capable de fournir l'information demandée par le MELS Production de rapports et d'outils d'analyse budgétaire Révision de certains processus reliés à la gestion financière Sessions de formation individualisées offertes au personnel cadre et aux autres catégories de personnel Production de rapports budgétaires identifiant les suivis effectués	DSA
6.7 Les outils de communication externes	6.7.1 Assurer une image corporative dynamique, reflétant bien la mission, le projet éducatif et la culture institutionnelle	Poursuite de la mise en œuvre et du développement de pratiques de communication externe efficaces et de qualité Développement et mise en œuvre d'un plan marketing	Harmonisation dans les documents produits par les diverses unités administratives et par les partenaires associés, quant à l'image corporative et quant à la qualité générale des documents (graphisme, usage du logo, qualité de l'information, qualité de la langue, etc.), dans le respect du plan marketing	DACC
6.8 Les communications internes	6.8.1 S'assurer de l'efficacité des moyens de communication à l'interne	Amélioration de l'efficacité des moyens de communications à l'interne	Les recommandations découlant de l'évaluation sont mises en œuvre	DACC



COLLÈGE
MONTMORENCY^{MD}

Chapitre 4

Mise en œuvre, mécanismes de suivi et de reddition de compte



Chapitre 4

Mise en œuvre, mécanismes de suivi et de reddition de compte

En présentant à la communauté montmorencienne son projet de plan stratégique, le Collège propose une vision de ce qu'il entend être au terme de la période : un cégep ouvert sur le monde, un cégep vert, branché sur les technologies, où la qualité de la langue française est omniprésente. Les orientations, les axes d'intervention et les objectifs que comporte le plan stratégique font partie des moyens privilégiés permettant de cheminer vers la concrétisation de cette vision. Ils ont fait l'objet de consultation auprès des diverses instances de la communauté.

À cette fin, le *Comité consultatif du plan stratégique* a été formé. Sous la gouverne de la direction générale, il était composé de représentants de chacune des instances : étudiants, syndicats (du personnel enseignant, professionnel et de soutien), personnel cadre. Le comité a été consulté aux différentes étapes de la planification stratégique, puis ses participants ont procédé à la consultation auprès des membres de leurs instances respectives. La Commission des études s'est également prononcée. Des ajustements ont été apportés pour tenir compte des réactions obtenues. Mais dans l'ensemble, un large consensus s'est dégagé de cette consultation, reflétant l'adhésion de la communauté à la vision proposée, ainsi que la volonté de chacun, unités administratives et départements, membres du personnel, dans la diversité de leurs sphères d'activité et de leurs responsabilités respectives, d'y contribuer.

Au-delà de l'exigence légale, l'exercice de planification stratégique se veut d'abord pour le Collège un outil au service d'une meilleure réalisation de sa mission auprès de sa population étudiante et de sa communauté. C'est pourquoi il importe de s'assurer de mécanismes de mise en œuvre, de suivi et d'évaluation périodique du plan stratégique qui, au cours de la période, permettront au Collège d'atteindre ses objectifs de développement.

La planification annuelle des unités administratives et des départements

Au début de chacune des années scolaires, les unités administratives et les départements soumettent le plan de travail prévu pour l'année. Ces plans de travail sont préparés selon un même format général, dont la structure épouse étroitement celle du plan stratégique : les unités administratives élaborent leur planification d'activités en les rattachant à l'une ou l'autre des orientations, des axes d'intervention et des objectifs du plan stratégique, incluant le plan de réussite. Ce modèle permet aux services et aux départements de prévoir leur plan d'action annuel en cohérence avec les objectifs stratégiques.

Les plans de travail des unités administratives sont consolidés en un document synthèse qui constitue le plan de travail de l'institution. Ceux des départements sont colligés par la Direction des études. Le plan de travail de l'institution est diffusé à l'interne auprès de chacune des instances, des services et des départements ; cela permet une meilleure circulation de l'information sur la contribution de chacun à la mise en œuvre du plan stratégique, facilite les échanges entre les services ainsi qu'entre la direction du Collège et les départements, et favorise la synergie dans l'atteinte des objectifs. Ces documents sont aussi déposés au conseil d'administration.

Les résultats atteints : les rapport d'activités des unités administratives et des départements

À la fin de chacune des années, les unités administratives et les départements d'enseignement produisent le bilan des activités réalisées au cours de l'année. Ce bilan fait état des résultats atteints, en lien avec la planification du début d'année. Ce faisant, ils précisent leur contribution à la mise en œuvre des orientations et à l'atteinte des objectifs du plan stratégique.

Comme dans le cas des plans de travail, le rapport annuel d'activités de chacune des unités administratives est consolidé dans un document institutionnel qui fait état de la contribution de chacun à la mise en œuvre du plan stratégique et à l'atteinte de ses objectifs. Les rapports annuels des départements sont aussi consolidés dans un document, colligé par la Direction des études. Ces documents sont déposés au conseil d'administration. La diffusion dans la communauté assure la transparence de l'information et une circulation de l'information favorable à la création d'une synergie entre les unités administratives et les départements dans la mise en œuvre du plan stratégique.

Le rapport annuel du Collège

Les bilans annuels, consolidés dans le document synthèse pour l'institution, sert notamment à la préparation du rapport annuel. Le rapport annuel du Collège constitue un outil officiel de transmission des réalisations marquantes et des principaux résultats, ainsi que de reddition de comptes. Le rapport annuel est adopté formellement par le conseil d'administration qui s'assure, ce faisant, que l'action du Collège au cours de l'année écoulée s'inscrivait en cohérence avec la planification stratégique.

L'actualisation du plan stratégique

Le bilan annuel est l'occasion de porter un regard sur le développement vers l'atteinte des objectifs, ainsi que sur l'efficacité du plan stratégique et le bien-fondé de certains de ses éléments. Si nécessaire, la direction du Collège actualisera son plan, en proposant des ajustements qui tiennent compte des résultats atteints, des éléments de conjoncture nouveaux qui peuvent survenir, ainsi que du regard porté sur l'efficacité du plan.

Suite au dépôt du bilan annuel des activités des unités administratives et des départements, le comité de régie sera appelé à apprécier, évaluer et conclure sur l'efficacité du plan. Les résultats de cette réflexion seront présentés au comité exécutif, puis au conseil d'administration. Le comité de régie pourra également suggérer des ajustements. L'efficacité du Plan stratégique sera appréciée à la lumière des résultats obtenus et des activités mises en œuvre, en lien avec les objectifs et à la lumière des différents éléments de contexte. Les modifications au plan stratégique, s'il en est, seront soumises au comité exécutif qui fera ensuite rapport au conseil d'administration. Les propositions d'actualisation seront ainsi soumises pour adoption au conseil d'administration, puis diffusées auprès des instances concernées.

Le plan stratégique est établi au départ sur un horizon de cinq ans. Il est certain que dans un établissement d'enseignement supérieur comme le nôtre, évoluant dans un contexte dynamique et mouvant, les différents paramètres qui déterminent l'action du Collège peuvent changer rapidement. Cela peut rendre souhaitable un réalignement des axes d'intervention, des objectifs ou des moyens prévus pour les atteindre, ou encore un réajustement des cibles. Il importe que le présent plan stratégique soit constamment pertinent et puisse tenir, tout au long de la période, son rôle d'outil de référence et de soutien au développement institutionnel.

La diffusion du Plan stratégique et de ses résultats

Le Plan stratégique pour la période en cours, incluant le Plan de réussite, les bilans du plan stratégique et du plan de réussite de la période précédente, ainsi que les rapports annuels du Collège apparaissent sur le site Internet du Collège.

Ils sont aussi diffusés au sein de la communauté interne, et transmis, lorsque requis, au ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport et à la Commission d'évaluation de l'enseignement collégial.