

Collège **A**huntsic



plan
STRATÉGIQUE 2019 • 2024

Le Collège Ahuntsic au-delà de sa mission	5
Une réflexion large et rigoureuse	6
Un environnement complexe et en mutation	8
Une vaste opération de consultation	14
Retour sur la planification stratégique 2014-2019	18
Vision de l'organisation	19
Le plan stratégique 2019-2024	21
Conclusion	38



PARTAGER DES VALEURS
SOUTENIR UN PARCOURS
VIVRE UNE EXPÉRIENCE
RÉALISER UN AVENIR
DONNER UN SENS

LE COLLÈGE AHUNTSIC

AU-DELÀ DE SA MISSION

Le Collège Ahuntsic a pour mission de dispenser de l'enseignement général et professionnel de niveau collégial. Il se distingue en plaçant l'étudiante et l'étudiant au cœur de son action et en leur offrant une proposition pédagogique diversifiée, humanisée et de grande qualité.

Le Collège excelle dans son accompagnement des étudiantes et des étudiants, quel que soit le parcours qu'ils choisissent, et leur offre un milieu de vie inclusif, stimulant et bienveillant, se chargeant d'accueillir les besoins d'une population caractérisée par sa diversité et d'y répondre.

L'établissement offre un milieu de vie et de travail favorisant le sentiment d'appartenance des étudiantes et des étudiants, suscitant l'engagement de son personnel, et ce, dans une perspective résolue de développement durable.

Le Collège Ahuntsic est un leader collégial au Québec. Il investit l'ensemble de ses ressources au service de la population étudiante dans une vision d'innovation, de communication et du développement de son savoir.

Le Collège Ahuntsic vise à dépasser le cadre habituel d'une institution d'enseignement supérieur. Il souhaite offrir un environnement souple et ouvert afin que chaque membre de sa population étudiante puisse y vivre des expériences enrichissantes sur les plans scolaire, culturel, social, sportif et professionnel. Il promeut des objectifs d'accompagnement élevés afin de permettre à toutes et à tous de réaliser leurs projets d'avenir. Le Collège soutient des valeurs pour que le cadre d'apprentissage qu'il propose soit un outil à la réussite des étudiantes et des étudiants.





UNE RÉFLEXION LARGE ET RIGoureuse

La réflexion entourant la planification stratégique du Collège Ahuntsic s'appuie sur un bilan des environnements interne et externe de l'organisation ainsi que sur un important exercice de consultation.

L'analyse des environnements internes et externes

Un regard a été posé sur l'environnement interne du Collège. Cette analyse a permis d'identifier les forces et les défis de l'organisation, ses possibilités et ses freins, en prenant en considération ses ressources humaines, financières, matérielles et technologiques, l'expertise qu'on y retrouve et sa capacité organisationnelle.

L'environnement externe du Collège a aussi été étudié, notamment en ce qui concerne l'ensemble des éléments, qu'ils soient démographiques, sociologiques, économiques, pédagogiques, technologiques ou environnementaux, qui influencent le contexte dans lequel l'établissement évolue et qui ont un impact sur les besoins de formation.

Des consultations avec des acteurs significatifs

Des activités de consultation ont été menées auprès d'acteurs significatifs, tels des représentants de la gouvernance, des organisations partenaires, tant scolaires, communautaires que municipales, des représentants des étudiantes et des étudiants ainsi que du personnel. Cette démarche de consultation a été complétée par l'avis de spécialistes du milieu du travail, notamment, et par l'équipe de gestionnaires de l'établissement.

Les activités de consultation ont été menées de façon rigoureuse. Les efforts consentis à leur réalisation et la qualité de l'analyse des résultats qui en ont émané permettent d'arriver à la formulation objective de recommandations.

Un effort réel de consultation

- Enquête auprès de la population étudiante (2 300 participants)
- Enquête auprès du personnel (120 participants)
- Deux journées de consultation avec le personnel (120 participants)
- Rencontres avec l'association étudiante et avec les syndicats
- Enquête auprès des administrateurs (10 participants)
- Participation à deux séances du conseil d'administration
- Enquête auprès des gestionnaires (28 participants)
- Deux journées de présentation/réflexion avec les gestionnaires
- Tournée de consultation auprès de partenaires (13 organisations rencontrées)
- Implication de la Commission des études, notamment par le biais de son comité de la réussite
- Tournée DÉ-DG
- 12 rencontres du comité de suivi

Cette riche réflexion a permis de :

- Se questionner de façon objective et critique sur la place qu'occupe le Collège Ahuntsic aujourd'hui;
- Dresser le portrait de la situation actuelle, déterminer où l'organisation souhaite se projeter dans cinq ans et identifier, pour chaque élément :
 - » Les écarts entre la situation actuelle et la situation souhaitée;
 - » Le degré de cohérence et de renforcement mutuel prévalant entre les éléments;
 - » Les divergences et les convergences de perception, d'intérêt, de priorités et d'orientation entre les acteurs consultés;
 - » Les forces motrices et les forces restrictives agissant sur chaque élément, leur cohérence et leur renforcement mutuel.

L'ensemble des éléments issus de l'analyse des environnements interne et externe ainsi que des consultations ont éclairé l'organisation sur les orientations à retenir pour son plan stratégique 2019-2024.



UN ENVIRONNEMENT COMPLEXE ET EN MUTATION

Le Collège Ahuntsic réalise sa mission dans un environnement influencé par des événements de nature démographique, économique et technologique. Il est également interpellé par ses responsabilités sociale et environnementale face aux enjeux de développement durable, par son empreinte écologique et par la façon dont il doit assumer cette responsabilité dans sa communauté.

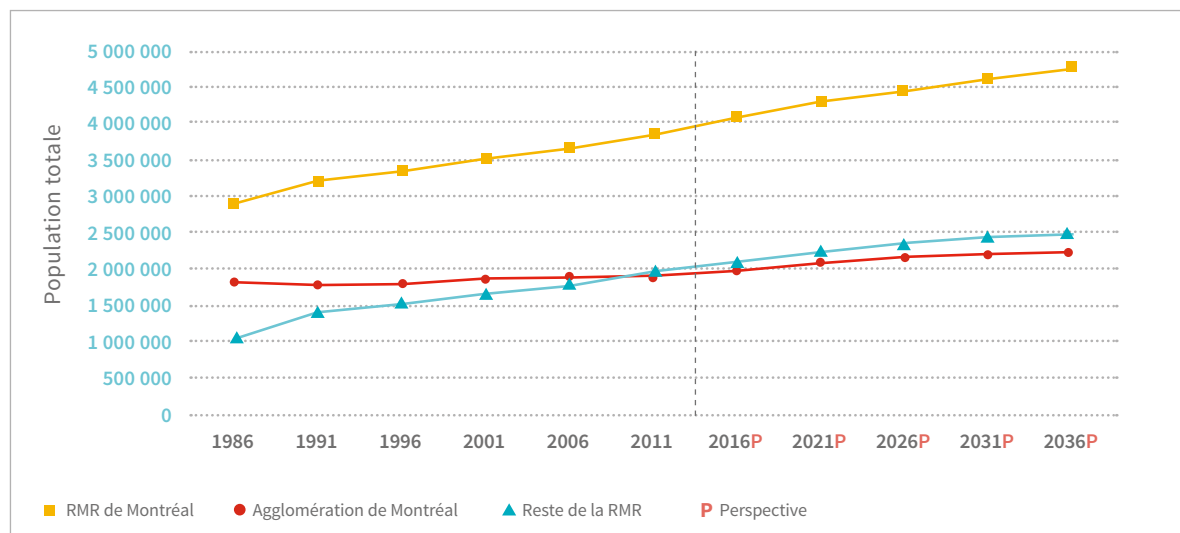
Démographie, vieillissement de la population et conséquences sur l'emploi

De 2011 à 2015, la population de Montréal s'est accrue à un taux annuel moyen de 10,7 pour mille, une croissance qui dépasse celle de l'ensemble du Québec. En 2036, si la tendance se maintient, la région comptera 2,24 millions d'habitants, soit 17 % de plus qu'en 2011.

Bien que la population âgée de 15 à 64 ans à Montréal ait augmenté de 2011 à 2015, on observe toutefois que sa proportion a diminué de 2 %, dans l'ensemble, passant de 69,7 % à 67,6 %. Ce phénomène du vieillissement de la population va par ailleurs s'accroître partout au Québec d'après les récentes études de l'Institut de la statistique du Québec. Selon le bilan 2018 de l'emploi au Québec, le vieillissement de la population s'avèrera un frein à la croissance de l'emploi dans la province au cours des prochaines décennies.

Bien que ce soit à Montréal que l'on dénombre le moins de professions dites « en déficit » de main-d'œuvre (seules 16 professions seront en déficit contre 51 dans la Région métropolitaine de recensement (RMR) de Québec), c'est aussi dans la métropole que l'on comptera le plus de métiers en surplus de main-d'œuvre. Ces deux phénomènes illustrent une problématique de l'inadéquation entre l'offre et la demande de travail à Montréal plus marquée que dans les autres régions de la province, où la hausse du nombre des postes vacants s'expliquera par le vieillissement de la population.

Évolution de la population et perspectives* démographiques, RMR de Montréal, agglomération de Montréal et reste de la RMR, 1986 • 2036



Source: Institut de la statistique du Québec *Scénario de référence de l'Institut de la statistique du Québec

« Mini baby-boom » et conséquences sur les admissions au collégial

Selon *Les Prévisions de l'effectif étudiant au collégial, 2017-2026* du ministère de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur, une augmentation de l'effectif collégial s'enclenche dès 2021 pour culminer à une population étudiante de 202 694 individus en 2026 (+14,0 % en 5 ans). Cette hausse est aux portes des écoles secondaires, qui devront faire face à une augmentation quinquennale de 18,1 % du nombre d'élèves de 5^e secondaire, prévue de 2019 à 2024. Le passage du secondaire au collégial de générations de plus en plus nombreuses issues du « mini baby-boom » du début des années 2000 au Québec se fera sentir dans les cégeps. Au Collège Ahuntsic, cela se traduira par l'accueil de 8 800 étudiantes et étudiants en 2026 (voir tableau page 9).

Diversité et défis sociaux

La ville de Montréal est la principale terre d'accueil des nouveaux immigrants arrivant dans la province (70 %). En 2017, les immigrants représentaient plus du tiers de la population de l'agglomération de Montréal (34,3 %) et la plupart étaient âgés de 25 ans et plus. En 2016, une personne sur trois habitant dans la métropole appartenait à une minorité visible.

Bien que cette diversité constitue un important atout pour la ville, cet afflux de population amène des transformations majeures dans la société montréalaise. La cohabitation de personnes ayant des pratiques culturelles et des confessions religieuses différentes ainsi que des conditions socioéconomiques diverses peut également amener une certaine marginalisation.

Le rôle important qu'a joué Montréal dans l'accueil des réfugiés syriens en 2015 et en 2016 a mis en lumière les besoins réels sur le terrain, et des défis majeurs restent à relever, tels qu'une meilleure intégration des nouveaux immigrants, l'accélération de la cohésion sociale sur le territoire et la nécessité de mieux inclure les minorités visibles. Ces défis sont tout aussi vrais pour le Collège Ahuntsic.

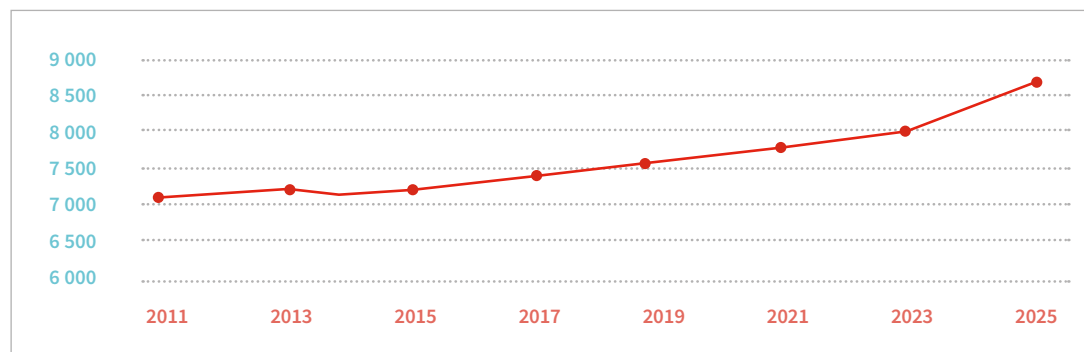
D'après le plan d'action 2018-2021 de l'intégration des nouveaux arrivants à Montréal, quatre principaux axes stratégiques ont été retenus pour accélérer leur intégration et maximiser leur pleine participation à la société montréalaise.

Faisant suite au plan d'action pour la diversité en emploi 2016-2019, la Ville s'engage à poursuivre ses efforts et ses actions dans le but de « favoriser l'inclusion de tous les citoyens à chacun des niveaux hiérarchiques de l'organisation ». La Ville compte également mettre en œuvre de nouveaux projets pour répondre aux défis de diversification des employés, comme « établir des partenariats avec des organismes œuvrant auprès des femmes issues de l'immigration afin d'accroître le nombre de postulantes pour les emplois majoritairement masculins » ou encore « offrir la possibilité à des employés professionnels d'agir comme mentors auprès d'immigrants ».

Au-delà de sa capacité à mieux intégrer les nouveaux arrivants sur son territoire, le Québec, comme Montréal, doit développer de nouveaux programmes permettant une meilleure adéquation entre les compétences des immigrants et les emplois qu'ils occupent.

Le Collège Ahuntsic est au cœur de la diversité culturelle montréalaise. Sa population étudiante est parmi les plus multiethniques de la grande région de Montréal, et l'établissement investit beaucoup d'efforts pour que cette diversité soit une richesse pour la communauté.

Collège Ahuntsic • Prévion de la population étudiante du Collège selon le MEES



Ses actions doivent porter autant sur l'accompagnement pédagogique que sur le milieu de vie qu'il offre. Il doit agir afin d'accompagner les étudiantes et les étudiants en tenant compte de leur histoire, de leur profil social et il doit les conduire vers la réussite telle qu'ils la définissent et la choisissent.

Une économie de plus en plus dynamique, mais aussi exigeante

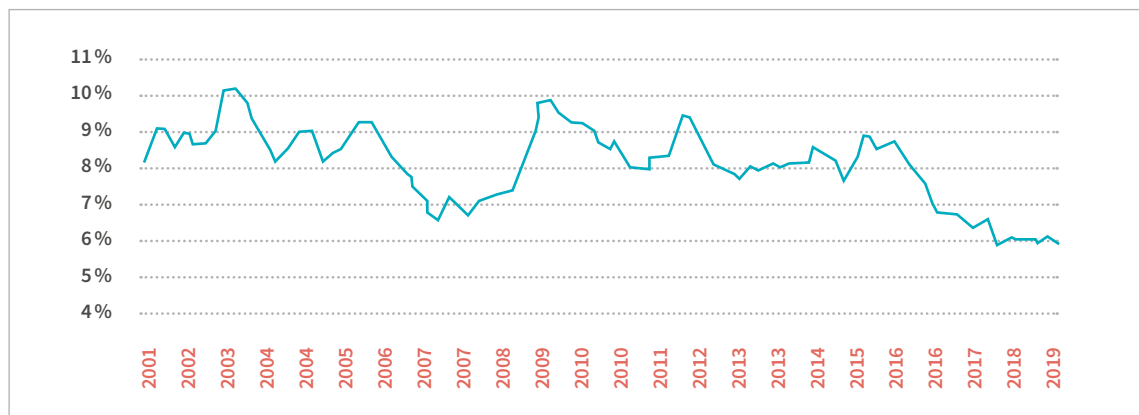
En se maintenant à environ 6% depuis 2018, le taux de chômage à Montréal est à un niveau historiquement bas. Ce contexte est souvent qualifié de « pénurie de la main-d'œuvre » dans les médias et par les employeurs qui peinent à recruter des employés qualifiés.

Malgré la complexification des emplois et l'augmentation des besoins en main-d'œuvre spécialisée, la compétitivité actuelle du marché de l'emploi force certaines entreprises à abaisser leurs standards de recrutement pour combler des postes laissés vacants durant une trop longue période.

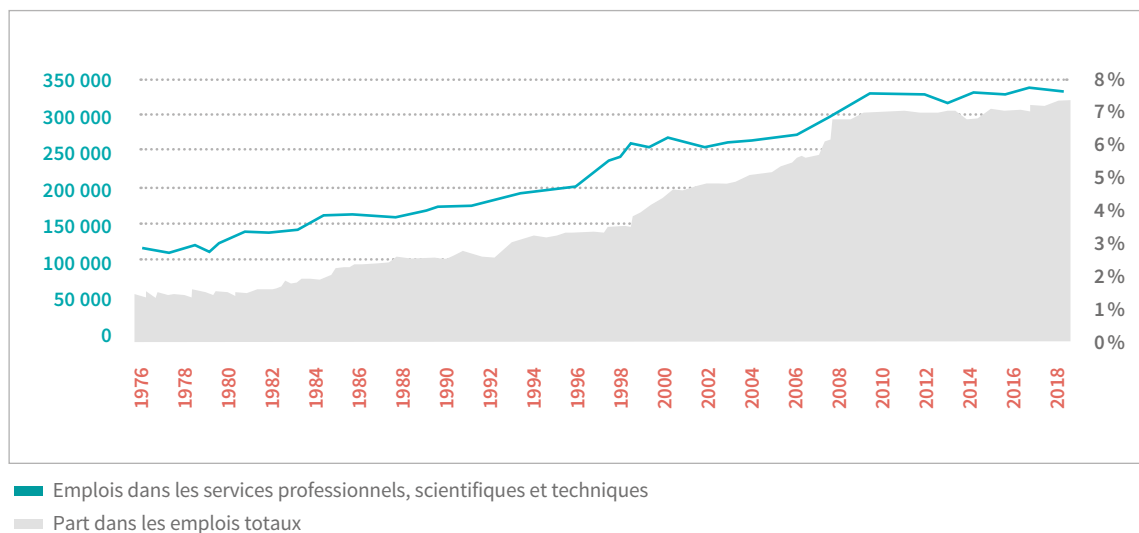
Pour le Collège Ahuntsic, le bassin de postes à combler actuellement à Montréal représente un défi majeur quant au recrutement d'étudiantes et d'étudiants et à leur rétention. Cela est sans compter les incitatifs que les entreprises déploient, notamment des salaires attractifs, dans le but de dénicher des candidats pour ensuite les former à l'interne. Ce défi se traduit également dans le recrutement et la rétention du personnel du Collège.

Par ailleurs, depuis plusieurs décennies déjà, le virage vers une économie de service est bien entamé au Québec et particulièrement à Montréal. Il y a 40 ans, le secteur des services représentait environ 65% des emplois au Québec alors qu'il en accapare aujourd'hui 80%. À l'intérieur même du secteur des services, ce sont les emplois dans les services professionnels, scientifiques et techniques qui connaissent un essor important. On comptait à peine 66 000 emplois ou 3% des emplois totaux dans cette niche spécifique au Québec en 1976, alors qu'ils constituent plus de 325 000, soit 8% de tous les emplois en 2018.

Taux de chômage à Montréal (région métropolitaine de recensement)



Emplois québécois dans les services professionnels, scientifiques et techniques



Cette tendance vers les emplois spécialisés ne serait pas sur le point de se renverser. Au contraire, plusieurs entreprises tentent actuellement de recruter de la main-d'œuvre spécialisée, mais l'appariement entre leurs besoins et les compétences des travailleurs disponibles fait défaut.

Le rôle et la mission du Collège Ahuntsic s'inscrivent donc pleinement dans cette vision de formation et de développement des compétences des étudiantes et des étudiants pour répondre d'abord à l'objectif de formation citoyenne, à leurs aspirations d'études supérieures, à leurs rêves de travailleurs et de chercheurs et, enfin, pour fournir une réponse aux besoins des entreprises qui accueillent ces diplômés.

Concrètement, les besoins en professionnels de l'innovation technique et scientifique se matérialisent à Montréal dans un secteur comme l'intelligence artificielle.

À l'intérieur de l'écosystème canadien de l'intelligence artificielle, Montréal est devenue, au courant des dernières années, une plaque tournante inévitable reconnue mondialement. En effet, la réputation et le pouvoir d'attraction des chercheurs montréalais de renommée internationale ont attiré les grandes entreprises technologiques mondiales comme Google, Facebook et Microsoft, qui ont toutes installé des bureaux dans la métropole au cours des dernières années.

Au-delà de l'arrivée de ces géants de la technologie, cet écosystème est rendu possible grâce à des investissements massifs de centaines de millions de dollars en capital de risque provenant de grands fonds d'investissement comme la Caisse de dépôt et placement du Québec ainsi que des fonds de recherche et développement des gouvernements du Québec et du Canada.

Le potentiel de développement et les perspectives d'emploi à venir dans ce secteur sont donc immenses, mais exigeront un niveau de formation conséquent pour les jeunes qui souhaitent y travailler.

L'impact technologique sur l'école

Au Québec, l'Université Laval offre plus de 1000 cours en ligne. Elle est l'une des institutions les plus avancées dans le domaine. Son expérience peut s'avérer une source intéressante pour qui veut suivre cette tendance. La vague des MOOC (*massive online open course*) tend cependant à diminuer en popularité, et les institutions doivent gérer les coûts associés à cette approche.

La pédagogie inversée est quant à elle une approche porteuse, dans le cadre d'une démarche numérique, au point de vue de l'enseignement. Les secteurs de l'enseignement préuniversitaire, de l'enseignement technique et de la formation continue ont chacun leurs particularités nécessitant des stratégies différentes.

La culture organisationnelle et les conventions de travail exercent une influence marquée sur les approches possibles, sur les risques et sur les coûts associés à une démarche d'appropriation du numérique. Trois axes sont à couvrir :

1. Ressources pédagogiques
2. Accompagnement et déploiement de savoirs technologiques
3. Ressources matérielles



Les défis seront de profiter des innovations technologiques pour accroître la diversité de l'enseignement, multiplier l'accès à l'information pertinente, moduler l'accessibilité aux formations, accompagner le personnel, les étudiantes et les étudiants dans l'utilisation des technologies. Le Collège doit offrir des formations, favoriser les expériences individuelles, permettre le droit à l'erreur dans l'utilisation de nouvelles approches, développer des espaces d'échange de pratiques entre enseignantes et enseignants et valoriser les innovations pédagogiques.

L'établissement d'une stratégie de développement du numérique doit s'appuyer sur une concertation de l'ensemble des acteurs. Au Collège Ahuntsic, l'occasion de profiter des innovations technologiques est une question globale. Il est indispensable d'accompagner les étudiantes et les étudiants vers ces secteurs très porteurs d'avenir. Il est tout aussi indispensable de le faire en concertation étroite avec la communauté collégiale afin, notamment, de saisir une part de son immense potentiel au service de la réussite étudiante.

Intégrer pleinement le développement durable

En 2006, l'Assemblée nationale du Québec a adopté la *Loi sur le développement durable* et y a enchâssé une définition :

« Un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs. Le développement durable s'appuie sur une vision à long terme qui prend en compte le caractère indissociable des dimensions sociales, environnementales et économiques des activités de développement ».

La *Loi sur le développement durable* a pour objectif d'instaurer un nouveau cadre de gestion au sein de l'administration publique et de ses organismes afin qu'ils s'inscrivent dans la recherche d'un développement durable.

Elle a de plus été traduite en norme du Bureau de normalisation du Québec, par la norme BNQ 21000. Cette norme présente le développement durable en quatre thèmes et 21 enjeux :

A) Thématique sociale

1. Conditions de travail
2. Développement des compétences
3. Participation et relations de travail
4. Équité
5. Santé et sécurité au travail

B) Thématique économique

1. Contrôle de la rentabilité
2. Pérennité de l'entreprise
3. Pratiques de partenariat
4. Pratiques d'achat ou d'approvisionnement
5. Impact sur le développement et le savoir-faire locaux

C) Thématique environnementale

1. Gestion des matières premières et résiduelles
2. Gestion de l'énergie
3. Gestion de l'eau
4. Gestion des gaz à effet de serre (GES)
5. Gestion d'autres types de pollution
6. Gestion de l'impact environnemental local

D) Thématique transversale

1. Vision, mission et valeurs
2. Stratégie de l'organisation
3. Éthique des affaires
4. Responsabilités sur les produits et les services
5. Gouvernance

Par ailleurs, la Ville de Montréal vise un plan de développement durable pour la collectivité montréalaise misant sur dix objectifs :

1. Réduire les émissions de GES de la collectivité montréalaise de 20 % d'ici 2020, par rapport à 1990, et de 80 % d'ici 2050;
2. Atteindre la norme canadienne de qualité de l'air ambiant en matière de concentration de particules fines d'ici 2020;
3. Atteindre une part modale, à la pointe du matin, de 55 % pour les déplacements à pied, à vélo ou en transport en commun d'ici 2021;
4. Rétablir une consommation d'énergie équivalente ou inférieure à celle de 1990 dans le secteur des bâtiments commerciaux et institutionnels;
5. Augmenter de 30 % le nombre de certifications environnementales ou d'adhésion à des programmes environnementaux volontaires à Montréal d'ici 2020 par rapport à 2010;
6. Augmenter l'indice de canopée (couvert végétal) de 20 à 25 % d'ici 2025;
7. Accroître à moyen terme la part des aires protégées terrestres à 10 % du territoire;

8. Atteindre les objectifs gouvernementaux de valorisation des matières recyclables (70 %) et des matières organiques (60 %) d'ici 2020;
9. Réduire de 20 % l'eau potable produite par les usines de Montréal entre 2011 et 2020;
10. Réduire de 10 % la sédentarité de la population de l'Île de Montréal.

Des pratiques de gestion respectueuses du développement durable sont donc maintenant attendues de la part de toutes organisations. Autant dans leurs opérations internes (gestion, opérations, approvisionnement) que dans leurs partenariats, les organisations doivent prendre en compte le développement durable, celui-ci doit désormais être intégré et déployé.

Une démarche de développement durable est un processus d'amélioration continue qui s'étend sur plusieurs années. Bien que le Collège Ahuntsic aborde avec sérieux l'enjeu de développement durable depuis bon nombre d'années, un niveau supérieur d'adhésion doit être envisagé, notamment dans une perspective de croissance de la population étudiante. Cet objectif est de plus en plus attendu d'une institution d'enseignement par l'ensemble de sa communauté (population étudiante et personnel).



UNE VASTE OPÉRATION DE CONSULTATION

Près de 2300 étudiantes et étudiants ont participé à une enquête de satisfaction dans le cadre de cet exercice de planification stratégique ainsi que 300 membres du personnel. Les taux de participation obtenus sont très satisfaisants et soulignent la qualité des efforts fournis par le Collège dans sa réflexion ainsi que le niveau d'intérêt qu'elle suscite.

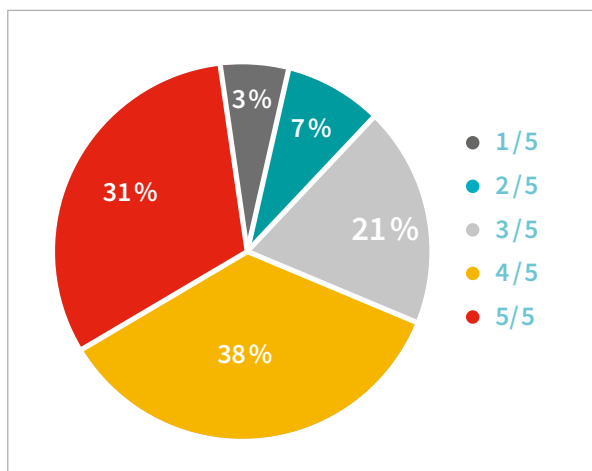
- Il y a convergence quant à l'appréciation de l'engagement du personnel observé de la part des étudiantes et des étudiants et de la part du personnel lui-même, autour de 4 sur 5 pour chaque critère. Le personnel est par contre plus critique quant au niveau de ressources pour soutenir ses engagements (3,5 sur 5).
- Les étudiantes et les étudiants attribuent des réponses allant de 3,9 à 4 sur 5 quant au niveau d'engagement du personnel. Le critère le plus faible est celui de soutenir la motivation des étudiants et d'accompagner leur projet d'études (aspect social du soutien). Pour le personnel, la moyenne est plutôt de 3,7 à la même question. Celui-ci évalue du plus fort au plus faible le soutien aux activités sportives (+fort), le soutien formel, le soutien parascolaire, le soutien culturel et social (+faible).
- Quant à l'évaluation globale des services par les étudiantes et par les étudiants, les réponses liées aux aspects formels en lien avec la formation reçoivent des cotes supérieures, tandis que les aspects liés au milieu de vie et aux aspects sociaux reçoivent des évaluations plus mitigées. 15 des 34 énoncés de qualité reçoivent plus de 10% de notes négatives, mais les moyennes fluctuent autour de 4 sur 5.

Ainsi, les étudiantes et les étudiants accordent une priorité à :

- La qualité de vie
- La qualité des espaces de travail et de vie
- La diversité
- La qualité du français

Le personnel du Collège adhère à la mission dans une proportion de 85% avec un nombre restreint de dissidents. Plus de 50% du personnel attribue une note de 5 sur 5 à son niveau d'adhésion à la mission et reconnaît dans la même proportion l'importance de sa contribution à la réalisation de cette dernière. Le personnel est globalement plus critique quant au partage de la mission par une majorité des membres, 11% des répondants exprimant un doute.

Appréciation des étudiantes et des étudiants envers l'engagement du personnel, en 11 critères : proportion des répondants selon la cote attribuée



Le personnel accorde globalement une note de 4,1 sur 5 au niveau d'engagement pour une formation de haute qualité, et ce niveau d'engagement est comparable quant aux standards de qualité et d'accompagnement des étudiantes et des étudiants. Le personnel est légèrement plus critique face au niveau de ressources consacrées à l'enseignement régulier ou à la formation continue.

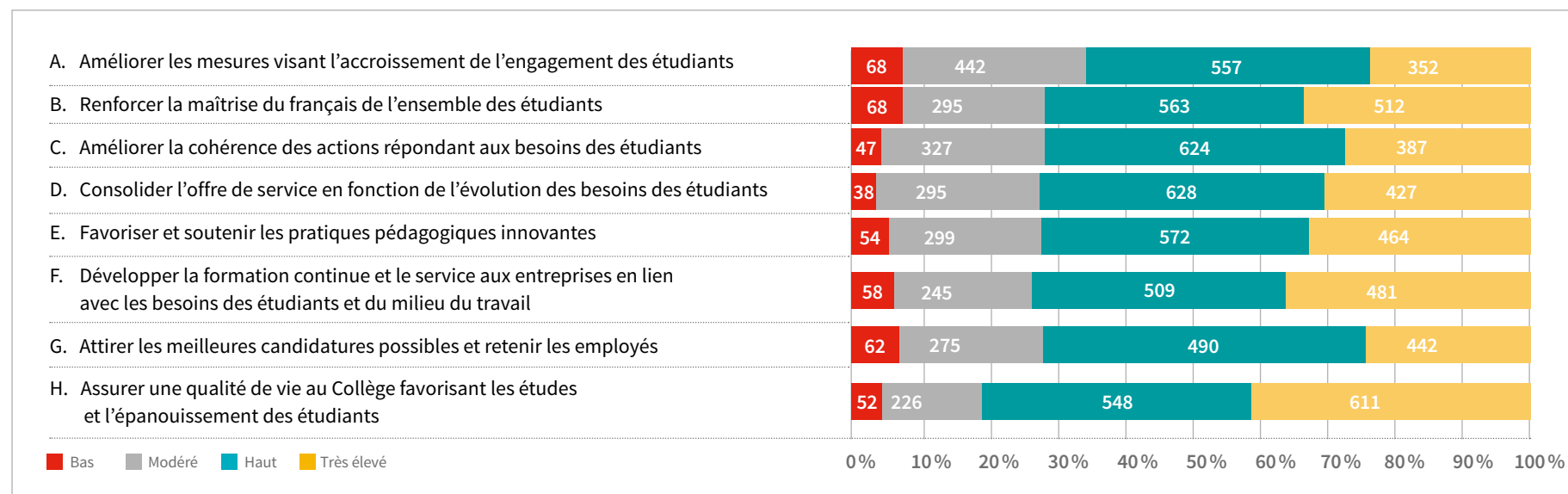
Le personnel accorde dans une proportion de 60% une note positive (4 sur 5) ou très positive (5 sur 5) à un ensemble de 14 critères caractérisant la culture organisationnelle. Les critères les mieux appréciés sont l'adaptation au milieu, la formation du personnel, le leadership, l'éthique véhiculée, l'environnement de travail et les communications externes. Les critères recevant le plus de critiques sont le plan stratégique, la gestion de conflits, la lourdeur des structures et les mécanismes de prise de décision.

Le personnel exprime un certain nombre de priorités pour les cinq prochaines années, et ces dernières seront intégrées dans le plan stratégique.

LES PRIORITÉS DU PERSONNEL

- La qualité de la formation offerte
- La collaboration entre les services
- La compétence et la formation du personnel
- L'engagement du personnel
- Le partage d'une vision stratégique
- L'amélioration du milieu de vie

Niveau d'accord des étudiantes et des étudiants sur les objectifs prioritaires du Collège (n=1874)



L'avis des partenaires

Dans l'ensemble, les partenaires consultés dans le cadre de cet exercice de planification stratégique ont exprimé une très grande appréciation du Collège, de sa direction et de la qualité de leurs relations avec celle-ci.

Les partenaires issus du milieu de l'enseignement et de la recherche reconnaissent d'emblée la qualité de l'enseignement dispensé et des programmes offerts par le Collège, notamment dans les secteurs de pointe comme les TI et la santé. La qualité des diplômés du secteur technique du Collège a été soulignée, entre autres dans les secteurs relatifs à l'ingénierie.

Le choix du programme collégial est le premier critère pour l'étudiante et l'étudiant de secondaire V, ensuite vient le choix du cégep. Les deux établissements d'enseignement de niveau secondaire consultés et situés dans l'arrondissement Ahuntsic-Cartierville ont mentionné que la proximité du Collège Ahuntsic et la qualité de

l'accueil/promotion lors des visites sont des atouts importants. Étant donné la grande taille du Collège, l'encadrement adéquat des étudiantes et des étudiants provenant du secondaire est toujours perçu comme un enjeu. Certains élèves optent donc pour un plus petit collège.

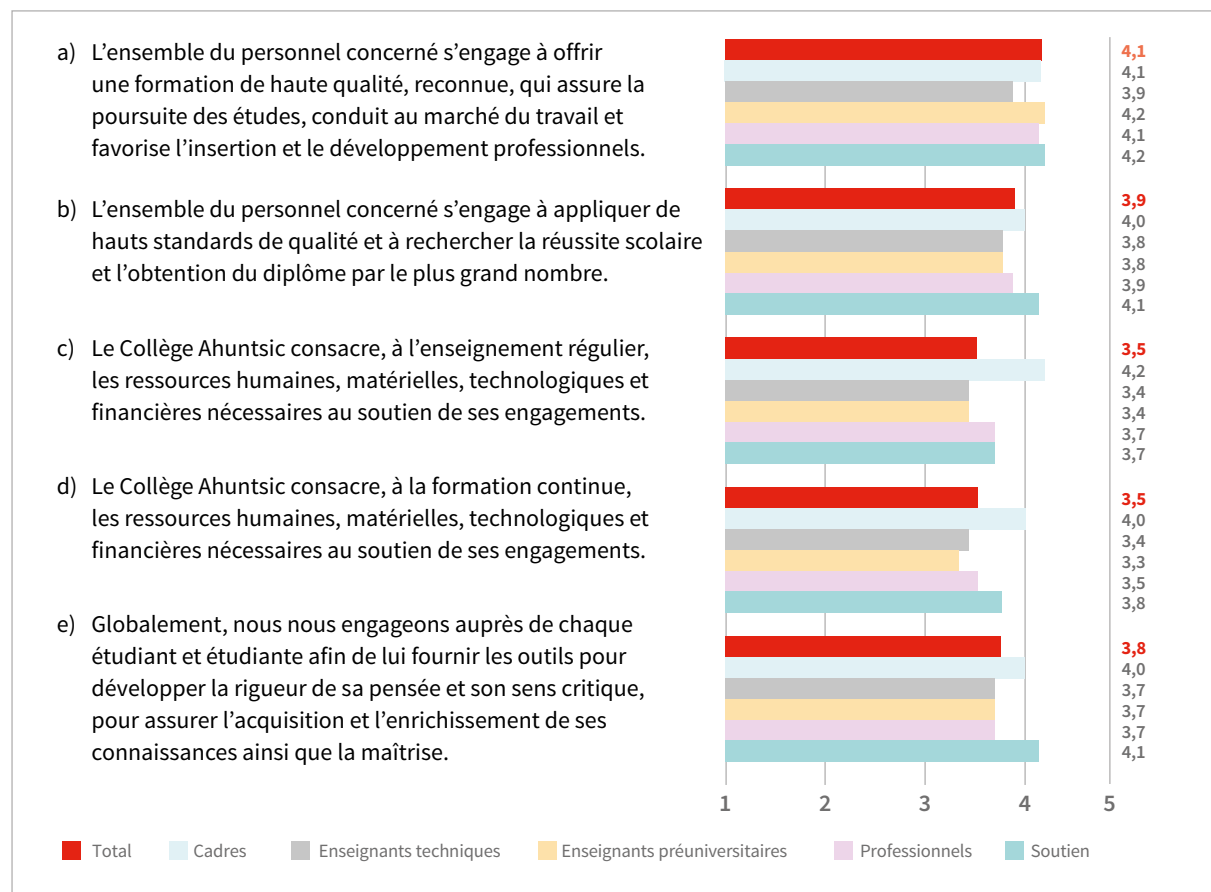
Parmi les attentes des partenaires issus de l'enseignement et de la recherche, soulignons :

- Avoir la flexibilité organisationnelle pour adapter et pour actualiser régulièrement et rapidement les programmes d'enseignement en fonction des attentes des étudiantes et des étudiants (flexibilité et diversité des programmes) et en fonction des besoins des universités et des entreprises (établir des relations étroites, programmes/enseignements innovateurs et équipements de pointe);
- Démontrer aux institutions d'enseignement secondaire et aux parents de leurs élèves la qualité de l'en-

cadrement offert par le Collège, et par conséquent de son engagement envers la réussite de ses étudiantes et de ses étudiants, malgré la grande taille du Collège;

- Proposer des activités innovatrices qui accueillent la population étudiante de niveau secondaire au Collège afin de les mettre en contact avec le milieu des études collégiales;
- Promouvoir davantage le parcours des étudiantes, des étudiants et des diplômés du Collège Ahuntsic: leurs réussites, leur haut niveau de cote R, leur admission dans des programmes universitaires contingents, leur carrière, etc.;
- Profiter du financement additionnel du gouvernement du Québec consenti aux CCTT pour que ces derniers haussent leurs retombées dans leur collège respectif. L'ICI, le CCTT du Collège Ahuntsic, est l'un des plus importants au Québec.

Niveau d'engagement perçu de la part du personnel



Parmi les attentes des partenaires issus de la formation et du marché du travail :

- Intégrer le développement des compétences numériques dans tous les programmes d'enseignement étant donné les changements en cours et à venir sur le marché du travail;
- Se rapprocher des entreprises ou de leurs regroupements pour répondre encore mieux à leurs besoins par une offre de formation qui évolue à leur rythme, au Collège ou directement en entreprise;
- Diffuser son savoir-faire dans la gestion de la diversité et dans la préparation adéquate de la population étudiante issue de l'immigration à la culture d'entreprise au Québec, étant donné l'ouverture des entreprises à accueillir une main-d'œuvre diversifiée pour contrer la pénurie.

Les partenaires issus de l'arrondissement reconnaissent l'importance du Collège Ahuntsic dans le pôle d'enseignement de l'arrondissement Ahuntsic-Cartierville, qui comprend 39 écoles primaires, de nombreux établissements d'enseignement de niveau secondaire privés et publics et trois collèges. La taille du Collège Ahuntsic lui confère un statut de grande institution sur le territoire, dont les impacts et les influences sont importants aux yeux de l'administration municipale.

Quoiqu'on le qualifie de citoyen corporatif apprécié, il semble que le Collège Ahuntsic ne soit pas assez connu de l'administration de l'arrondissement et les résidents du secteur semblent aussi le connaître trop peu.

Cependant, les partenaires issus du milieu témoignent de la qualité de leurs relations avec la direction du Collège et de son grand savoir-faire dans la gestion de la diversité.

Les partenaires issus du secteur de la formation et du marché du travail soulignent la présence dynamique du Collège au sein des différentes instances de discussion et son leadership dans le déploiement de nouvelles initiatives quant à la formation et au développement des compétences. La qualité des relations et de la collaboration avec l'équipe du Collège est considérée remarquable.

Le Collège se distingue également par la contribution jugée unique de ses divers intervenants pour encourager la persévérance et la réussite scolaire, notamment pour les programmes destinés aux nouveaux arrivants et ceux en réintégration au marché du travail. Le grand nombre de programmes offerts dans des secteurs de pointe est aussi une force du Collège.

Devant l'intérêt du Collège à s'ouvrir davantage sur son milieu, l'arrondissement se voit comme un partenaire de premier plan, notamment par ses nombreux projets en développement pour lesquels la contribution du Collège est souhaitée, entre autres, pour la révision du plan de transport, l'offre culturelle, les infrastructures sportives et autres, le futur site Louvain et l'agriculture urbaine.

Parmi les attentes des partenaires issus du milieu :

- Recevoir les suggestions et les recommandations du Collège quant à la révision du plan de déplacements et de transports collectifs autour du Collège pour augmenter la convivialité de son accès, donc son attractivité;
- Outre l'accès aux plateaux sportifs par le biais d'ententes possibles avec l'arrondissement ou la ville-centre ou de son propre gré, promouvoir et faciliter l'accès pour les résidents à la coopérative/librairie et à la cafétéria du Collège;
- Établir un canal de communication direct et soutenu avec le Collège pour insérer son offre culturelle et autres dans la programmation de l'arrondissement, mais aussi pour connaître les enjeux spécifiques du Collège sur lesquels l'arrondissement peut agir.

En conclusion, les entrevues individuelles effectuées auprès des partenaires identifiés par la direction du Collège Ahuntsic permettent de constater une forte appréciation de l'établissement dans son ensemble, la présence d'opportunités de développement et de rayonnement qui lui sont accessibles, et surtout, l'existence de véritables alliés pour la réalisation des orientations retenues dans son plan stratégique 2019-2024.

Des forces sur lesquelles bâtir, des défis à surmonter au service de la mission et de la population étudiante

DES FORCES INTERNES

- Qualité de l'enseignement
- Haut niveau de collaboration
- Gestion intégrée des deux secteurs de formation (régulier et formation continue)
- Approche collaborative de gestion
- Leadership de la direction, expertise de l'équipe-cadre et sa reconnaissance
- Expertise et engagement des équipes
- Ressources financières et techniques disponibles
- Valeurs du Collège et son soutien à la diversité
- Plus grand collège francophone sur l'Île de Montréal, nombreux programmes offerts dont certains sont uniques
- Programmes techniques de haute qualité et dans des secteurs de pointe
- Qualité démontrée des diplômés dans les techniques reliées à l'ingénierie
- Leader et référence pour la formation continue
- Actif dans les réseaux et regroupements collégiaux



DES OPPORTUNITÉS

- Développement technologique et plan d'action numérique intégrant les compétences numériques dans l'ensemble de ses programmes
- Capacité d'accueil de la diversité
- Bonne réputation du Collège
- Concertation avec le milieu
- Lien avec les secteurs d'embauche
- Hausse de la demande de formation
- Déploiement et promotion d'un encadrement clair pour soutenir la réussite
- Actualisation rapide des programmes face aux attentes de la population étudiante, des universités et des besoins des entreprises
- Rapprochement avec l'arrondissement pour mettre en valeur ses infrastructures et ses services
- Virage résolu vers le développement durable

DES DÉFIS INTERNES

- Attraction et rétention du personnel dans un marché du travail tendu
- Développement d'une culture de service à la clientèle
- Formation du personnel et maintien des compétences
- Engagement du personnel
- Soutien logistique des projets
- Stratégie numérique du Collège
- Collaboration entre les services, rigidité et résistance interne quant au changement
- Proactivité et gestion de conflit
- Croissance prévue des effectifs étudiants
- Espace physique actuel limité, étroitesse des lieux
- Absence de confirmation de la hausse du devis à ce jour
- Accessibilité physique au Collège (autre que l'automobile)
- Perception d'être un grand collège avec peu d'encadrement
- Collège peu connu dans sa communauté



DES DÉFIS EXTERNES

- Difficulté de recrutement
- Profil socioculturel de la population étudiante
- Position concurrentielle
- Faible appréciation de l'offre de formation
- Positionnement politique à appuyer dans l'environnement
- Dynamisme du marché du travail et son impact sur l'embauche et de la rétention des ressources humaines
- Réduction des enveloppes budgétaires
- Attractivité des initiatives mises de l'avant par les collèges à proximité
- Niveau de complexité des profils étudiants acceptés
- Baisse observée du taux de réussite étudiante
- Concurrence du marché du travail pour les étudiantes et les étudiants

RETOUR SUR LA PLANIFICATION 2014 • 2019

Le Collège Ahuntsic complète la période d'opération de sa planification stratégique 2014-2019. Cette dernière avait pour orientation principale la mobilisation de l'ensemble de sa communauté autour de l'étudiant et de sa réussite. Ce plan s'inscrivait dans la continuité des orientations passées, mais répondait aussi à un bilan critique du plan précédent selon une analyse des conjonctures interne et externe. Le plan 2014-2019 tablait sur des objectifs de mobilisation, de consolidation de la qualité, de développement d'un milieu de vie et de l'augmentation de l'engagement et du rayonnement du Collège. De manière bien impressionniste, on peut y soupçonner une volonté d'améliorer le climat interne et le développement de la présence du Collège dans sa communauté. De manière globale, la population étudiante et le personnel estiment que ces objectifs ont été atteints. Ces efforts doivent cependant être poursuivis puisque la mobilisation est l'élément qui a reçu l'évaluation la plus mitigée.

La planification stratégique 2014-2019

Une orientation majeure :

1. La mobilisation de l'ensemble de la communauté du Collège autour de l'étudiant et de sa réussite.

Trois orientations complémentaires :

2. Consolider et promouvoir la qualité et la diversité de l'offre de formation du Collège.
3. Partager et promouvoir un milieu de vie des plus accueillants et stimulants.
4. Accentuer l'engagement et le rayonnement du Collège.



VISION DE L'ORGANISATION

Le Collège Ahuntsic a fêté ses 50 ans d'existence en 2017. Il a été l'un des 12 premiers collèges d'enseignement général et professionnel (cégeps) créés en 1967.

La création de ces établissements publics, où les étudiantes et les étudiants bénéficient de la gratuité scolaire, a favorisé l'accès des Québécois aux études supérieures.

Comme pour l'ensemble des collèges du réseau de l'éducation collégiale du Québec, le Collège Ahuntsic est soumis à la *Loi sur les collèges d'enseignement général et professionnel (C-29)* et c'est le ministre de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur qui est chargé de l'application de cette loi. Celle-ci encadre la constitution, la gouvernance, la mission et les pouvoirs des collèges.

Le Collège doit donc tenir compte des dispositions de cette loi et ses divers règlements dans le cadre de ses activités quotidiennes, mais aussi dans la portée des orientations stratégiques qu'il envisagera dans le cadre de ses réflexions sur son développement futur.

Non seulement cette loi constitutive vient encadrer les actions et les réflexions du Collège, mais 16 autres lois et règlements du gouvernement du Québec et deux du gouvernement fédéral interpellent les collèges.

Fort de sa communauté de 10 000 personnes, le plus grand collège francophone sur l'île de Montréal souhaite se propulser dans sa croissance prévue en mobilisant son personnel dans des avenues de développement innovantes. L'organisation entend ainsi faire du Collège Ahuntsic un établissement d'enseignement unique et recherché.

Cela sous-tend qu'il doit s'inscrire dans l'actualisation rapide de ses programmes d'enseignement préuniversitaires et techniques, dans l'adoption de nouvelles pratiques d'enseignement, dans l'introduction de technologies performantes pour ses opérations, dans l'octroi

des ressources financières et matérielles répondant à ses engagements, dans le recrutement des meilleurs talents, dans la rétention de son personnel performant et dans l'élaboration d'un encadrement renouvelé pour la réussite plurielle de ses étudiantes et de ses étudiants.

La direction du Collège Ahuntsic entend atteindre ces buts ambitieux en collaboration avec ses divers services et départements, notamment par la mise en place de pratiques qui visent le cotravail, des lieux inspirants, des technologies d'avant-garde, des communications fluides et pertinentes avec le personnel et la population étudiante, l'identification de porteurs de projets novateurs du Collège, la reconnaissance des contributions, accentuation du virage vers le développement durable et une ouverture accrue sur sa communauté.

Le Collège Ahuntsic a évolué grandement dans les derniers cinquante ans en connaissant des jalons de développement déterminants. Le plan stratégique 2019-2024 s'inscrit dans la poursuite du développement de cet établissement d'enseignement supérieur résolument orienté vers la réussite étudiante, la qualité de son enseignement et de son milieu de vie unique, sa contribution à la vie citoyenne et l'adoption des pratiques et technologies innovantes de l'enseignement et de la formation de demain.

VISION 2019•2024

**PROPOSER UNE FORMATION
DE QUALITÉ SOUTENANT
UNE RÉUSSITE PLURIELLE
ET OFFRIR UN MILIEU DE VIE
INCLUSIF, STIMULANT ET
BIENVEILLANT**

LE PLAN STRATÉGIQUE 2019 • 2024

Dans ses efforts pour mener une démarche de planification stratégique pertinente, constructive et mobilisatrice, le Collège Ahuntsic s'est pleinement investi dans ses échanges avec l'ensemble des acteurs qui y grandissent, qui y travaillent et qui l'accompagnent. La communauté s'est prononcée pour le développement de son Collège lors des consultations visant une planification stratégique 2019-2024 consensuelle. Elle a réaffirmé sa volonté d'être un leader en enseignement supérieur et d'offrir une formation diversifiée et de qualité dans un milieu dynamique et ouvert.

Le Collège vise de plus une réussite plurielle pour sa population étudiante. Pour réaliser sa mission, il est convaincu que le concept de bienveillance doit prévaloir. Le Collège Ahuntsic est et doit continuer d'offrir un milieu de vie et d'études inclusif, où toutes les personnes qui y œuvrent collaborent et contribuent aux prises de décision. La communauté collégiale agit de manière responsable, comprend et respecte la diversité, et l'accueille comme une richesse. Le Collège s'assure que les personnes qui le choisissent pour y étudier ou pour y travailler y développent un sentiment d'appartenance, s'y réalisent et sentent que leur contribution y est reconnue.

Afin d'atteindre ces visées, le Collège Ahuntsic se donne deux principales orientations stratégiques qui servent d'assises à son plan de réussite :

1. Proposer une formation de qualité soutenant une réussite plurielle
2. Offrir un milieu de vie inclusif, stimulant et bienveillant

Ces orientations seront réalisées au moyen d'un effort de toutes les parties prenantes de l'organisation. Pour proposer une formation de qualité adaptée aux besoins de sa population étudiante et offrir un milieu de vie inclusif, stimulant et bienveillant, le Collège doit pouvoir compter sur ses ressources humaines, financières et

matérielles ainsi que sur son leadership pédagogique et technologique.

De plus, le Collège promeut des valeurs transversales d'engagement, d'ouverture, de professionnalisme, de respect et d'autonomie. Les orientations et les objectifs devront être soutenus par un ensemble d'engagements, notamment pour le recrutement des meilleurs talents, le souci d'une communication claire et transparente et l'engagement en matière de développement durable. Une large part des initiatives retenues pourront se concrétiser à travers l'expression d'une volonté claire et rassembleuse, d'un partage des forces et des enjeux et de la construction d'une vision et d'une volonté communes.

Afin que se concrétisent les ambitions que nous avons pour le Collège, quatre orientations complémentaires sont proposées pour assurer la mise en œuvre et l'atteinte des deux principales orientations stratégiques et du plan de réussite.

3. Se donner les moyens de grandir de manière responsable
4. Favoriser l'attraction, la rétention, l'engagement et la motivation des personnes
5. Accroître la fluidité des communications, le sentiment d'appartenance des étudiantes et des étudiants ainsi que l'adhésion du personnel
6. Devenir un leader dans l'enseignement collégial de demain

Ces orientations constituent des assises solides qui permettront à la communauté du Collège de se développer, d'offrir une formation et des services de grande qualité à une population étudiante croissante, de relever les défis technologiques et numériques actuels et futurs, de communiquer ses réalisations et d'être davantage un citoyen responsable en prenant en compte l'urgence climatique.

Des objectifs et des valeurs

Le Collège Ahuntsic se donne donc un nouvel ensemble d'objectifs institutionnels et porte des valeurs renouvelées. Ces objectifs sont au service d'une pédagogie de haute qualité, humanisée et ouverte à une forme plurielle de réussite. Ils soutiennent la construction d'un milieu de vie bienveillant, ouvert et respectueux de la diversité des personnes et des parcours qu'elles choisissent.

EXCELLENCE

Le personnel du Collège Ahuntsic vise l'excellence dans la réalisation de son travail au service de chaque individu, tant au point de vue de la pédagogie que de l'encadrement auprès des étudiantes et des étudiants. Il s'efforce de contribuer à un effort collectif de construction d'un milieu de vie stimulant, respectant la diversité.

LEADERSHIP

Le Collège Ahuntsic veut être un leader de l'inclusion et souhaite promouvoir la diversité des parcours. Il s'investit pour être précurseur d'approches sociales, pédagogiques et technologiques suscitant l'engagement de son personnel et de sa population étudiante ainsi que la collaboration de la communauté entourant le Collège.

INNOVATION

Le personnel du Collège Ahuntsic cherche des solutions innovantes dans son organisation de la pédagogie, dans l'utilisation croissante des technologies et dans la construction sociale d'un milieu de vie enrichissant.

SOUPLESSE

Le Collège Ahuntsic respecte le cadre émanant de son environnement réglementaire et investit dans une organisation du travail qui construit une vision collective de la réussite pour l'ensemble. Il développe des processus d'opération, de formation, de gestion et de communication les plus souples possibles et vise la construction d'une équipe engagée envers sa mission.

ENGAGEMENT

Le personnel du Collège Ahuntsic vise l'excellence dans la réalisation de sa mission de formation et d'accompagnement. Il anime sa communauté en promouvant l'importance du rôle de chacun dans l'accomplissement des responsabilités que lui confie la société québécoise et s'efforce de stimuler la contribution engagée de tous.

OUVERTURE

L'organisation évolue dans un monde complexe et connaît les nouveaux enjeux de société ainsi que les obligations liées à un monde de diversité, de responsabilité sociale et de développement durable. Il accueille ces défis et les intègre dans ses obligations.

PROFESSIONNALISME

Le Collège offre un ensemble de compétences techniques, d'attitudes et de connaissances de son environnement d'intervention. Il recherche le plus haut niveau de qualité dans la formation offerte et dans le soutien global proposé à sa population étudiante et à son personnel. Il considère comme étant primordial le développement des compétences de son équipe.

RESPECT

Le Collège reconnaît la diversité de sa communauté. Il respecte et soutient les différences et les aspirations diverses. Il suscite le partage de ce respect par tous ses membres.

AUTONOMIE

L'organisation se construit un cadre de moyens organisationnels et financiers favorisant son autonomie. Le personnel a la responsabilité de s'administrer librement à l'intérieur d'un cadre déterminé d'objectifs, de valeurs, d'approches et de règles de fonctionnement au sein de l'organisation.

LA RÉUSSITE ÉTUDIANTE

MISSION DU COLLÈGE : DISPENSER DE L'ENSEIGNEMENT GÉNÉRAL
ET PROFESSIONNEL DE NIVEAU COLLÉGIAL

PARCOURS VERS L'UNIVERSITÉ • PARCOURS VERS UNE CARRIÈRE
PARCOURS VERS UNE RESPONSABILITÉ CITOYENNE

1. PROPOSER UNE FORMATION DE QUALITÉ SOUTENANT UNE RÉUSSITE PLURIELLE

- A. Encourager et soutenir la réussite sous toutes ses formes, en plaçant l'étudiante et l'étudiant au cœur de nos actions
- B. Enrichir l'offre, la qualité et la pertinence des programmes et de la formation afin de répondre aux besoins de la population étudiante
- C. Reconnaître la diversité de sa communauté, la valoriser et l'intégrer en tant que vecteur de mobilisation

3. Se donner les moyens de grandir de manière responsable

- F. Mettre le développement durable au cœur de l'ensemble des actions du Collège afin d'avoir une approche intégrée et efficace.
- G. Faire du Collège un espace modèle d'innovation et une vitrine du savoir-faire
- H. Adapter le Collège à la population étudiante grandissante de façon proactive
- I. Dégager des marges de manœuvre afin de soutenir nos orientations stratégiques

5. Accroître la fluidité des communications, le sentiment d'appartenance des étudiantes et des étudiants ainsi que l'adhésion du personnel

- N. Améliorer les communications internes et externes
- O. Encourager une culture de travail flexible et collaborative

2. OFFRIR UN MILIEU DE VIE INCLUSIF, STIMULANT ET BIENVEILLANT

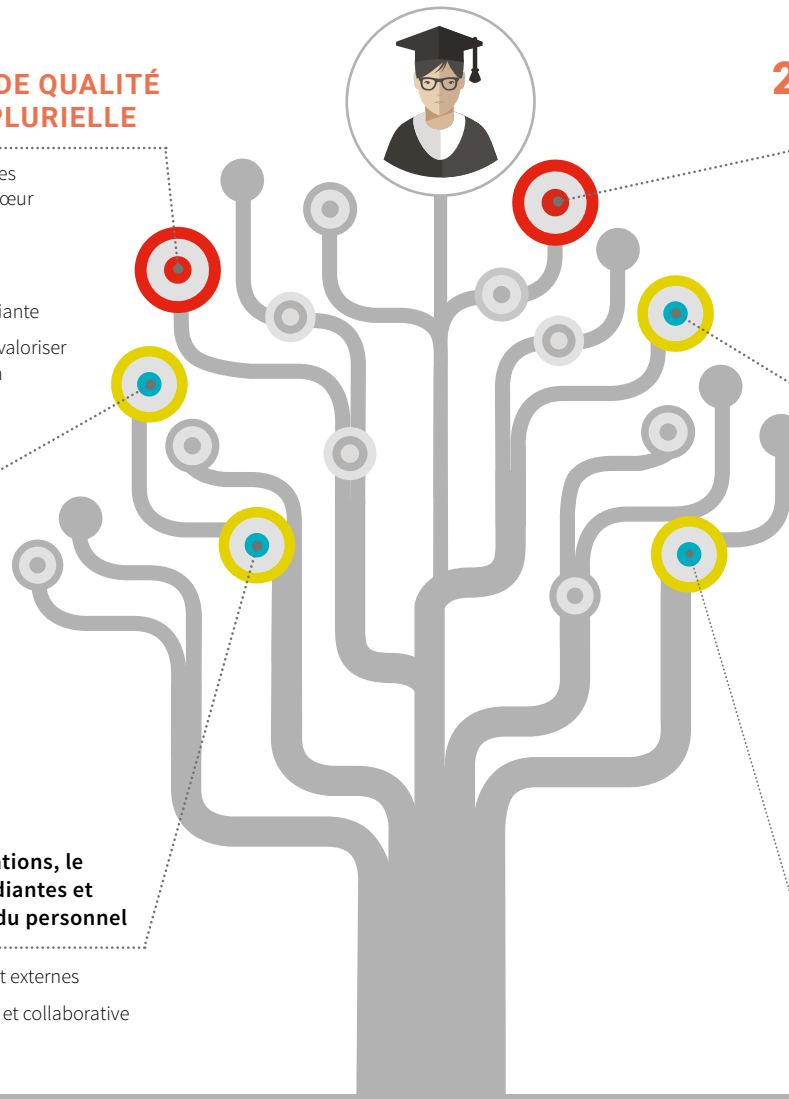
- D. Faire du passage au Collège Ahuntsic une expérience enrichissante
- E. Susciter l'engagement et la mobilisation de toute la communauté

4. Favoriser l'attraction, la rétention, l'engagement et la motivation des personnes

- J. Adapter les processus de gestion des ressources humaines en fonction de l'évolution des besoins
- K. Stimuler l'engagement de la communauté œuvrant au Collège
- L. Valoriser le personnel de manière à susciter sa volonté de développement et de perfectionnement
- M. Positionner le Collège Ahuntsic comme employeur de choix

6. Devenir un leader dans l'enseignement collégial de demain

- P. Mettre l'innovation au service de la pédagogie
- Q. Favoriser et encourager l'innovation et la recherche
- R. Saisir les opportunités technologiques pour optimiser les processus organisationnels



LA COHÉRENCE DES GESTES

Offrir une formation de qualité au service d'une réussite plurielle ainsi qu'un milieu de vie inclusif, stimulant et bienveillant exige la mobilisation de toutes les ressources du Collège, tant humaines que financières, matérielles et technologiques. De façon générale, le personnel affirme son engagement dans la réalisation de la mission du Collège.

Dans le cadre de son plan stratégique 2019-2024, l'organisation s'adapte aux changements qui s'observent, saisit les occasions et relève les défis émanant du contexte socio-économique et des nouvelles technologies afin de poursuivre sa mission éducative.

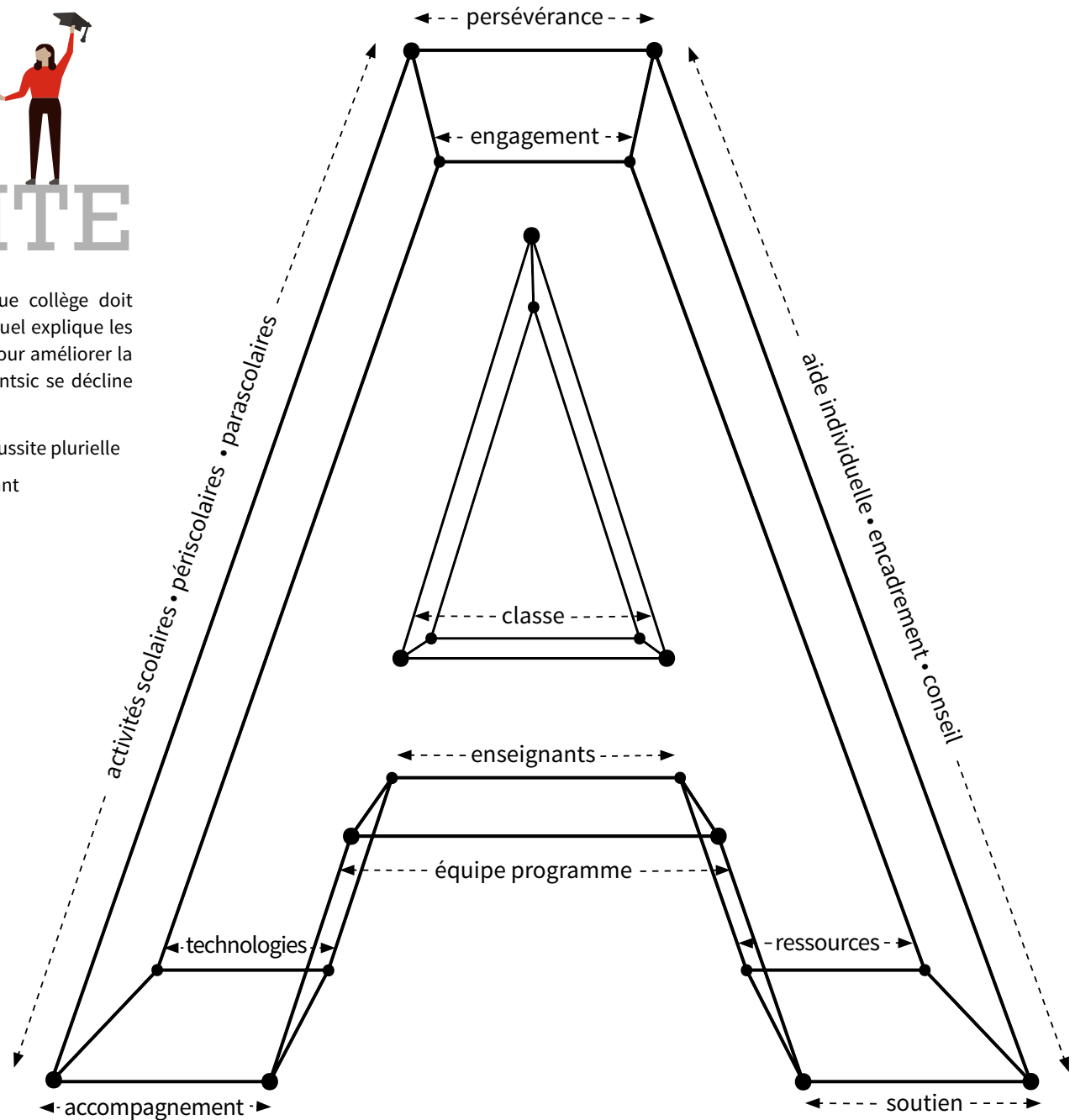
Ainsi, toutes les ressources doivent être mises en synergie afin de se renforcer mutuellement et d'optimiser leur impact au service de la mission du Collège et du parcours des personnes qui y travaillent, y étudient et y vivent.



LA RÉUSSITE

Selon le Règlement sur les études collégiales, chaque collège doit intégrer un plan de réussite à son plan stratégique, lequel explique les objectifs et les moyens qu'il entend mettre en œuvre pour améliorer la réussite étudiante. Le plan de réussite du Collège Ahuntsic se décline dans ces deux orientations stratégiques principales :

1. Proposer une formation de qualité soutenant une réussite plurielle
2. Offrir un milieu de vie inclusif, stimulant et bienveillant



1. Orientation principale

Proposer une formation de qualité soutenant une réussite plurielle

La réussite est plurielle, car elle se réalise non seulement par le biais des projets d'études que choisissent les étudiantes et les étudiants, mais également par leurs projets de vie. L'engagement citoyen, culturel, familial ou sportif durant les études en fait aussi partie. L'étudiante et l'étudiant sont les premiers responsables de cette réussite; le Collège leur offre une formation de qualité et un milieu de vie qui les soutiennent dans la prise en charge de cette responsabilité.

Le Collège Ahuntsic accueille la pluralité de sa communauté, la valorise et l'intègre en tant que vecteur de mobilisation. Plaçant toujours l'étudiante et l'étudiant au cœur de son action, le Collège construit une offre de programmes et de services diversifiée et de grande qualité ainsi qu'un milieu de vie enrichissant portés par l'ensemble de sa communauté. Le Collège Ahuntsic bonifie ses approches pédagogiques d'excellence, en accompagnant les étudiantes et les étudiants dans leur cheminement académique.



Objectifs stratégiques

Intentions opérationnelles

Moyens de mise en oeuvre

A. Encourager et soutenir la réussite sous toutes ses formes, en plaçant l'étudiante et l'étudiant au cœur de nos actions	1. Encourager l'ouverture, l'accessibilité, l'intégration et la responsabilisation de toute la communauté à l'égard de la réussite	<p>1.1 Colliger les connaissances et appuyer les initiatives de recherche en matière de réussite</p> <p>1.2 Développer une stratégie de communication du plan de réussite, notamment sur le thème de la diversité des parcours</p> <p>1.3 Réunir régulièrement les divers intervenants pour réfléchir aux problématiques de réussite afin de dégager des orientations et pistes de solution</p>
	2. Adapter nos pratiques et nos services à cette pluralité de réussites et d'apprenants	<p>2.1 Promouvoir et soutenir la prise en charge de la réussite en classe à l'aide de stratégies pédagogiques efficaces et inclusives</p> <p>2.2 Diversifier nos mesures de soutien à la réussite tout en coordonnant nos efforts vers des objectifs communs</p>
	3. Valoriser la langue française dans la classe et hors de la classe par une approche constructive et mobilisatrice	<p>3.1 Sensibiliser la communauté du Collège à l'importance de la qualité de la langue française</p> <p>3.2 Offrir des activités d'enrichissement du français au personnel</p> <p>3.3 Offrir des activités de perfectionnement du français à la population étudiante</p>
B. Enrichir l'offre, la qualité et la pertinence des programmes et de la formation afin de répondre aux besoins de la population étudiante	4. Répondre aux besoins étudiants dans l'offre de formation	<p>4.1 Prendre en compte l'évolution des besoins de formation de la population étudiante</p> <p>4.2 Maintenir un dialogue avec les principaux établissements secondaires et universitaires ou le marché du travail</p> <p>4.3 Actualiser le plan de développement des programmes</p>
	5. Saisir les occasions de diversification et d'actualisation de l'offre de formation	<p>5.1 Diversifier et actualiser l'offre de formation dans le respect des balises et des mécanismes mis en place</p> <p>5.2 Proposer des modèles innovants de prestation et d'environnement d'enseignement au service de la pédagogie et de l'accessibilité</p> <p>5.3 Accroître nos actions visant l'internationalisation du Collège dans une perspective d'enrichissement pédagogique des programmes</p>
C. Reconnaître la diversité de la communauté, la valoriser et l'intégrer en tant que vecteur de mobilisation	6. Comprendre cette diversité en tant que richesse du Collège	<p>6.1 Comprendre les particularités de la diversité telle qu'elle s'exprime au Collège</p> <p>6.2 Valoriser la diversité de la communauté dans les communications du Collège</p> <p>6.3 Mettre en place des activités visant à mieux nous comprendre, à nous apprécier dans toute notre diversité et à mettre en valeur ce qui nous rassemble</p>
	7. Offrir et adapter les services à la communauté en concordance avec cette diversité	<p>7.1 Déployer des projets d'accompagnement pédagogique et culturel, que ce soit sur le plan local ou international</p>

2. Orientation principale

Offrir un milieu de vie inclusif, stimulant et bienveillant

Le Collège Ahuntsic propose un milieu de vie constructif, ouvert et respectueux, prenant en charge l'accueil et la réponse aux besoins d'une population caractérisée par sa diversité. Le Collège offre un environnement qui favorise le sentiment d'appartenance des étudiantes et des étudiants ainsi que l'engagement de la communauté dans ses multiples réussites.

L'accueil inclusif du Collège se manifeste à la fois par le biais des personnes qui y travaillent et l'aménagement des lieux. On y retrouve des gens ouverts et passionnés, des enseignants dédiés et bienveillants, du personnel accueillant et dynamique, des étudiantes et des étudiants engagés et fiers. La diversité s'exprime aussi dans les espaces : une salle de spectacle à vocation multiple (Espace le vrai monde?), un lieu de rencontres interculturelles (Agora), un espace de création multidisciplinaire avec imprimantes 3D (La Fabrique Ahuntsic), des espaces verts, des laboratoires dotés de technologies de pointe, des équipements sportifs modernes et des salles de classe plurivalentes. Le Collège est bien plus qu'un lieu d'études stimulant, il offre un milieu de vie inclusif où il est possible pour tout un chacun de s'épanouir. Il est déterminé à rester un modèle d'inclusion et d'ouverture à la diversité.



Objectifs stratégiques	Intentions opérationnelles	Moyens de mise en oeuvre
D. Faire du passage au Collège Ahuntsic une expérience enrichissante	8. Œuvrer dans un esprit d'ouverture, d'accessibilité et d'intégration afin d'accueillir la diversité étudiante	8.1 Assurer une veille quant à l'évolution des besoins étudiants en matière d'accueil et d'intégration 8.2 Améliorer les espaces fréquentés par la population étudiante pour susciter un sentiment d'appartenance et la motivation scolaire 8.3 Favoriser la concertation entre les divers intervenants pour renforcer la cohérence de nos actions 8.4 Déployer des initiatives inclusives d'accueil et d'accompagnement
	9. Développer une structure d'accueil et d'accompagnement qui vise l'établissement de liens significatifs entre la population étudiante et le personnel du Collège	9.1 Former une équipe de personnes dédiées à la valorisation de la diversité 9.2 Soutenir des activités qui favorisent l'inclusion 9.3 Doter le Collège d'espaces de repos, d'études ou d'échanges en adéquation avec les besoins étudiants
E. Susciter l'engagement et la mobilisation de toute la communauté	10. Animer les espaces de vie et lieux d'appartenance pour toute la communauté	10.1 Développer une programmation riche et diversifiée et en adéquation avec les besoins de l'ensemble de la communauté
	11. Bonifier les offres de service et activités favorisant le sentiment d'appartenance	11.1 Développer des activités qui rassemblent étudiantes, étudiants et personnel pour accueillir la population étudiante nouvellement admise 11.2 Proposer des projets et des activités qui fournissent à chaque membre de la communauté l'occasion de participer et de se sentir inclus
	12. Soutenir l'engagement du personnel	12.1 Intégrer pleinement le personnel dans la planification et la mise en œuvre des actions 12.2 Mieux reconnaître les contributions des membres du personnel
	13. Adopter une approche visant à assurer une sécurisation culturelle* de la population étudiante et du personnel	13.1 Sensibiliser le milieu à la sécurisation culturelle 13.2 Adopter des approches sécuritaires culturellement à travers nos actions et dans nos espaces.

*Sécurisation culturelle : approche qui repose sur le respect des différences culturelles ainsi que sur la contextualisation des expériences personnelles, collectives et institutionnelles pour créer un milieu où chacun se sent accepté et en sécurité.

3. Orientation complémentaire

Se donner les moyens de grandir de manière responsable

Les ressources financières et matérielles du Collège permettent d'offrir un ensemble de services à la communauté, et ce, dans un environnement et un milieu de vie stimulants. Disposant de ressources financières et matérielles déterminées par l'État, celles-ci doivent être pertinemment utilisées pour une gestion saine des fonds publics. Afin de devenir un modèle d'innovation et une vitrine de savoir-faire pour répondre à l'évolution constante des besoins de la communauté, le Collège Ahuntsic devra explorer des avenues de financement supplémentaire et en maximiser les retombées.

Le Collège Ahuntsic sera appelé à grandir dans les prochaines années. La réalité démographique oblige le Collège à se préparer en vue de la hausse de la population étudiante prévue en 2026. C'est une occasion unique pour l'organisation de mieux définir sa vision du développement durable, de la placer au cœur de ses décisions et de ses actions, tant dans ses projets d'aménagement, que dans ses pratiques opérationnelles et ses activités pédagogiques. Le Collège doit adopter un comportement exemplaire face à son empreinte écologique et amener une prise de conscience auprès des étudiantes et des étudiants comme du personnel.



Objectifs stratégiques	Intentions opérationnelles	Moyens de mise en oeuvre
F. Mettre le développement durable au cœur de l'ensemble des actions du Collège afin d'avoir une approche intégrée efficace	14. Actualiser les rôles, les responsabilités et le fonctionnement de chacune des directions autour du développement durable	14.1 Faire le bilan des ressources et actions de chacun des services et de ses partenaires afin de connaître le point de départ pour actualiser les rôles et responsabilités de chacune des directions. 14.2 Sensibiliser la population étudiante et le personnel quant à leur responsabilité individuelle dans la propreté du Collège par des habitudes et comportements appropriés
	15. Revoir la politique sur la protection de l'environnement	15.1 Engager une réflexion institutionnelle sur le développement durable et définir ses bases 15.2 Former un comité de rédaction de la politique 15.3 Assurer un leadership mobilisateur de la direction
	16. Développer un plan d'action du développement durable	16.1 Rédiger un plan d'action en développement durable 16.2 Prévoir un fond dédié au développement durable ou visant la protection de l'environnement 16.3 Tenir compte des enjeux environnementaux et des objectifs de développement durable dans les projets d'amélioration et d'agrandissement des lieux physiques
G. Faire de notre Collège un espace modèle d'innovation et une vitrine du savoir-faire	17. Moderniser les installations physiques par l'introduction d'éléments de design pour le bénéfice de la communauté	17.1 Améliorer la qualité des locaux d'enseignement 17.2 Mettre en œuvre un plan d'amélioration des espaces communs 17.3 Créer des espaces de vie adaptés aux besoins étudiants
	18. Adapter la configuration physique du Collège aux nouvelles technologies et répondre à l'intensification du numérique sur le milieu de vie	18.1 Produire et mettre en œuvre un plan de mise à niveau technologique des espaces
	19. Être un acteur dynamique dans la communauté	19.1 Proposer nos activités et ouvrir nos installations à la communauté
H. Adapter le Collège à la population grandissante, de façon proactive	20. Mettre en œuvre le projet d'agrandissement selon la configuration autorisée	20.1 Accroître l'espace d'enseignement et de milieu de vie 20.2 Implanter une solution pour le plateau sportif
	21. Reconfigurer et adapter les locaux	21.1 Accroître le nombre de locaux polyvalents 21.2 Adapter les locaux existants afin qu'ils répondent mieux à la croissance de la population étudiante et du personnel
	22. Analyser les besoins des étudiantes et des étudiants en résidence	22.1 Réaliser une étude de faisabilité sur le développement de nouvelles résidences 22.2 Identifier un scénario de financement avec des partenaires externes 22.3 Réaliser un projet structurant une fois les conditions optimales réunies
I. Dégager des marges de manœuvre afin de soutenir nos orientations stratégiques	23. Viser l'efficacité et l'efficience dans la gestion des budgets	23.1 Assurer une planification rigoureuse de l'évolution des coûts 23.2 Poursuivre le haut niveau de contrôle des coûts
	24. Assurer l'adéquation entre la formation et les besoins du marché du travail par la mise en place de partenariats avec les entreprises	24.1 Analyser la fréquentation des activités offertes 24.2 Utiliser le contexte de pénurie de la main-d'œuvre pour construire des partenariats avec les entreprises afin de développer des programmes d'activités convergentes avec le développement des profils requis
	25. Éviter de trop dépendre des surplus générés par la formation continue	25.1 Diversifier et augmenter les revenus autonomes du Collège

4. Orientation complémentaire

Favoriser l'attraction, la rétention, l'engagement et la motivation des personnes

Une institution d'éducation est un lieu éminemment centré sur l'humain. Le Collège doit adapter ses processus de gestion des ressources humaines en fonction de l'évolution des besoins et valoriser le personnel qui doit se réaliser, s'investir et contribuer à la mission du Collège. La culture organisationnelle doit permettre de stimuler l'engagement de toute la communauté envers un milieu de vie inclusif, stimulant et bienveillant. Dans un marché du travail de plus en plus compétitif, le Collège Ahuntsic doit enfin se positionner comme un employeur qui donne un sens à la vie professionnelle allant au-delà de la description de tâches et des conditions de travail. Il doit promouvoir ses valeurs et les avantages à œuvrer dans un environnement exceptionnel.



Objectifs stratégiques	Intentions opérationnelles	Moyens de mise en oeuvre
J. Adapter les processus de gestion des ressources humaines en fonction de l'évolution des besoins	26. Évaluer les besoins en ressources humaines pour les prochaines années	26.1 Planifier les besoins d'effectifs (nombre et profil)
	27. Revoir et améliorer les pratiques d'attraction, d'embauche, de formation et de rétention du personnel	27.1 Réaliser un balisage des pratiques
		27.2 Mettre en œuvre une nouvelle vision dans la gestion des ressources humaines 27.3 Mettre en place des moyens pour élargir la diversité dans l'embauche
K. Stimuler l'engagement de la communauté œuvrant au Collège	28. Augmenter la flexibilité des processus de gestion des ressources humaines	28.1 Réviser les processus avec un objectif de flexibilité
	29. Favoriser la collaboration entre les départements et les services	29.1 Élaborer une stratégie de communication interne sur la vision organisationnelle 29.2 Identifier des porteurs de projets et les faire connaître
30. Mettre de l'avant une vision du changement comme vecteur d'adhésion et d'adaptation des processus de gestion des ressources humaines		30.1 Mettre en place des moyens favorisant la mise en relation des enseignantes et des enseignants avec un milieu de travail 30.2 Mettre le personnel et la population étudiante à contribution sur des projets clairement identifiés 30.3 Communiquer les avancements et valoriser les réalisations
		L. Valoriser le personnel de manière à susciter sa volonté de développement et de perfectionnement
	32. Mieux faire connaître les ressources offertes par le Collège pour le personnel	
M. Positionner le Collège Ahuntsic comme employeur de choix		
		33. Développer l'attractivité du Collège en tant qu'employeur qui offre un sens au-delà la description et les conditions de l'emploi

5. Orientation complémentaire

Accroître la fluidité des communications, le sentiment d'appartenance des étudiantes et des étudiants ainsi que l'adhésion du personnel

Des communications accrues au sein d'une organisation favorisent l'engagement du personnel, son adhésion aux valeurs de l'établissement et encourage une culture de travail collaborative afin de faire du Collège Ahuntsic une organisation plus flexible.



Objectifs stratégiques	Intentions opérationnelles	Moyens de mise en oeuvre
N. Améliorer les communications internes et externes	34. Structurer la communication d'informations auprès de la population étudiante et du personnel	34.1 Recenser les informations pertinentes à partager 34.2 Communiquer les rôles et les responsabilités des personnes et des services
	35. Favoriser la fluidité des communications internes	35.1 Améliorer les stratégies, les outils et les mécanismes de communication pour la population étudiante et le personnel 35.2 Identifier des moyens pour retracer plus rapidement les informations pertinentes à partager
	36. Faire rayonner le Collège et démontrer son ouverture aux projets de son environnement externe	36.1 Mettre en valeur les réalisations Collège 36.2 Promouvoir les champs de compétence du Collège pour l'établissement de partenariats avec l'externe en élargissant et définissant ses réseaux
O. Encourager une culture de travail flexible et collaborative	37. Viser l'allègement des processus et faciliter les collaborations entre les départements et les services	37.1 Recenser les principaux modes de fonctionnement et identifier les éléments favorisant (ou freinant) la collaboration 37.2 Proposer des pistes d'amélioration et des moyens pour faciliter la collaboration
	38. Concentrer les efforts des départements et des services du Collège autour des priorités inscrites aux plans de travail	38.1 Identifier les compétences et les contributions des équipes à la réalisation des projets des départements et des services 38.2 Communiquer les lieux de compétences et les contributions des équipes
	39. Mettre en pratique des initiatives de collaboration inter équipes/services	39.1 Communiquer des projets offrant des occasions de travailler en collaboration à l'aide d'outils de communication adaptés 39.2 Mettre en place des tables interservices rassemblant les compétences nécessaires à la réalisation des projets
	40. Mettre en place des espaces de travail qui encouragent le travail collaboratif et l'engagement	40.1 Procéder au décloisonnement de certains espaces de travail 40.2 Prévoir de nouveaux aménagements de qualité qui favorisent les échanges ouverts, l'accessibilité des personnes et la créativité
	41. Mesurer et documenter les impacts sur la performance du Collège	41.1 Poser un diagnostic sur l'efficacité organisationnelle et le niveau d'engagement du personnel

6. Orientation complémentaire

Devenir un leader dans l'enseignement collégial de demain

Le Collège doit poursuivre sa transformation numérique pour devenir et demeurer un leader de l'enseignement collégial de demain. Il place l'innovation au service de la pédagogie, la favorise et l'encourage sous toutes ses formes et saisit les avantages des nouvelles technologies dans ses processus organisationnels. Il adapte ses formations aux besoins du marché du travail et outille le personnel.



Objectifs stratégiques	Intentions opérationnelles	Moyens de mise en oeuvre
P. Mettre l'innovation au service de la pédagogie	42. Élaborer et déployer une offre de formation permettant l'apprentissage à distance	42.1 Effectuer une veille des changements d'habitudes de notre population étudiante 42.2 Identifier les besoins étudiants 42.3 Accompagner les enseignants dans l'adaptation de leurs contenus et modes de dispense
	43. Soutenir les besoins technopédagogiques et saisir les occasions visant à optimiser les investissements en TI	43.1 Soutenir l'évolution des approches pédagogiques en déployant le Service du développement numérique 43.2 Assurer la disponibilité physique des innovations (équipements, plateformes, réseaux) 43.3 Assurer la disponibilité des technologies (logiciels, applications, réalité virtuelle, intelligence artificielle) 43.4 Mettre en œuvre un guide interactif du Collège, espaces, cours, services, activités 43.5 Mettre en œuvre le plan d'action numérique
Q. Favoriser et encourager l'innovation et la recherche	44. Faciliter les initiatives d'exploration, de création et d'utilisation des technologies et du numérique	44.1 Offrir un plan de formation faisant place à l'innovation 44.2 Offrir un accompagnement et un soutien au personnel dans le processus de la transformation numérique 44.3 Démocratiser l'accès aux plateformes informatiques en augmentant la disponibilité d'usage
	45. Encourager les initiatives de recherche du personnel	45.1 Offrir un accompagnement aux chercheurs 45.2 Informer les personnes intéressées par la recherche des fonds disponibles 45.3 Participer aux projets de recherche du Centre collégial de transfert de technologie (CCTT-ICI)
R. Saisir les opportunités technologiques pour optimiser les processus organisationnels	46. Adapter les solutions technologiques aux pratiques et aux processus organisationnels, et ce, pour tous les services	46.1 Effectuer une veille technologique pour améliorer nos processus organisationnels 46.2 Implanter les solutions technologiques les plus efficaces
	47. Optimiser les communications en recourant aux meilleures solutions offertes par le numérique	47.1 Élaborer un plan de convergence communication – technologie

CONCLUSION

La réflexion entourant la démarche de planification stratégique du Collège Ahuntsic s'appuie sur l'analyse des environnements interne et externe ainsi que sur une série de consultations menées auprès d'acteurs significatifs pour le Collège Ahuntsic, dont près de 2300 étudiantes et étudiants et 300 membres du personnel.

Ces étapes incontournables ont permis de se questionner de façon objective et critique sur la place qu'occupe l'organisation, de dresser le portrait de la situation actuelle, de déterminer où elle se projette dans cinq ans et d'identifier les orientations à retenir pour le plan stratégique 2019-2024.

Cette réflexion a mené à deux orientations principales rassembleuses, qui servent de plan de réussite, et qui traduisent la vision exprimée par une majorité d'acteurs, qui est de :

- Proposer une formation de qualité soutenant une réussite plurielle
- Offrir un milieu de vie inclusif, stimulant et bienveillant

Pour appuyer la réalisation de ces deux orientations principales, quatre orientations opérationnelles ont été retenues :

- Se donner les moyens de grandir de manière responsable
- Favoriser l'attraction, la rétention, l'engagement et la motivation des personnes

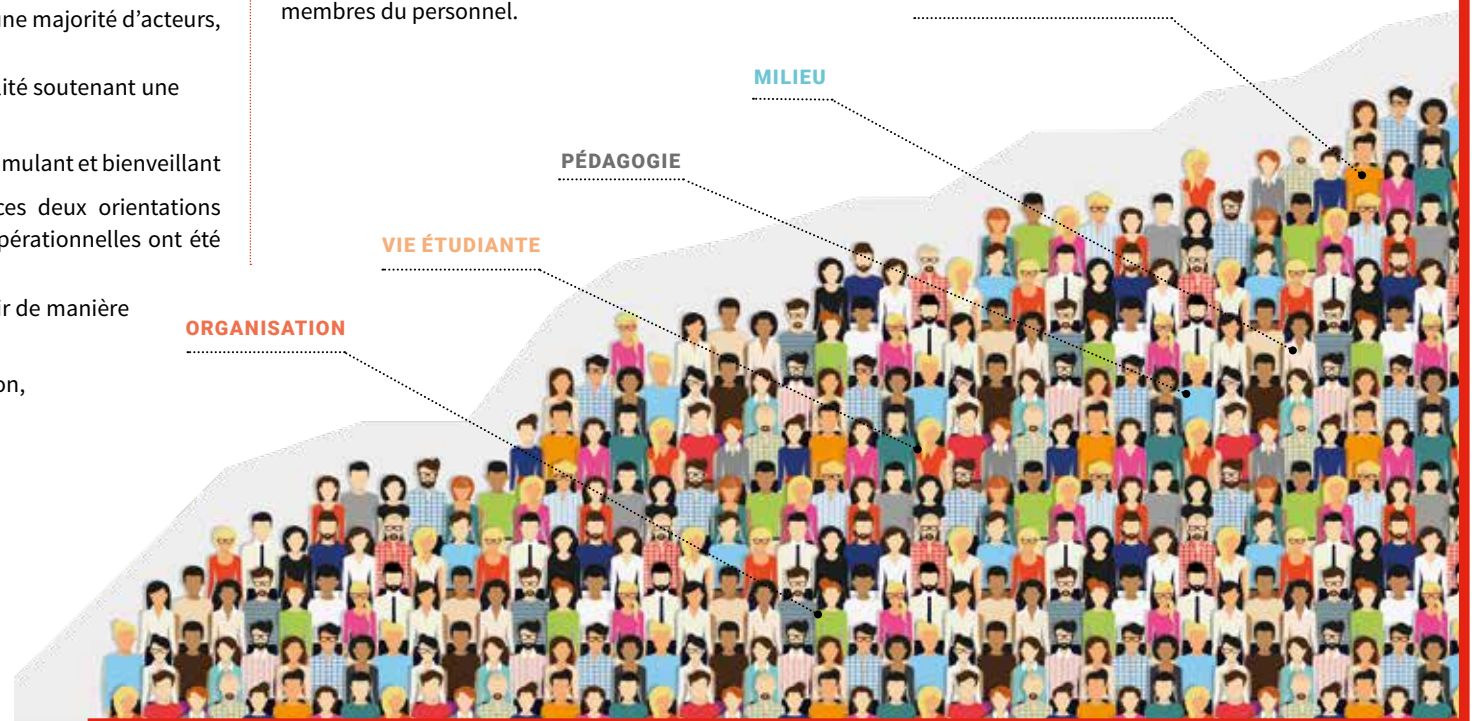
- Accroître la fluidité des communications, le sentiment d'appartenance des étudiantes et des étudiants ainsi que l'adhésion du personnel
- Devenir un leader dans l'enseignement collégial de demain

Un plan de mise en œuvre réaliste se déployant sur les cinq prochaines années guidera la réalisation de la vision du Collège Ahuntsic 2019-2024, à laquelle l'ensemble de la communauté engagée contribuera. Les efforts déployés par tous prépareront le Collège Ahuntsic aux défis de demain et le mèneront au rang d'une institution d'enseignement supérieur offrant une formation de qualité dans un milieu de vie inclusif, stimulant et bienveillant pour les étudiantes et les étudiants ainsi que les membres du personnel.



LA RÉUSSITE

SOUTIEN À LA RÉUSSITE



La démarche de planification stratégique du Collège Ahuntsic
a été réalisée en collaboration avec MCE Conseils.

CollègeAhuntsic

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

