



Plan stratégique 2009-2014

incluant le Plan d'action sur la réussite



Vivez l'expérience Garneau

PLAN STRATÉGIQUE 2009-2014

TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION	1
1. Le collège François-Xavier-Garneau aujourd’hui	2
1.1 Un Collège toujours marqué par ses origines	2
1.2 Notre mission	3
1.3 Notre projet éducatif	4
1.4 Les éléments fondamentaux de notre culture organisationnelle	5
1.5 Les valeurs du Collège en tant qu’organisation	6
2. L’environnement du Collège : des réalités à prendre en compte	8
2.1 L’environnement externe	8
2.2 L’environnement interne	10
3. Les enjeux prioritaires du Collège pour les prochaines années	14
4. La vision qui nous inspire : l’ <i>Expérience Garneau</i>	16
5. Les orientations et objectifs stratégiques à poursuivre pour la période 2009-2014	17
Orientation 1 : Soutenir la réussite	19
Orientation 2 : Faire évoluer l’offre de formation du Collège	20
Orientation 3 : Poursuivre le développement d’un environnement de travail stimulant, valorisant et recherché	22
Orientation 4 : Poursuivre le développement du campus en appui à la mission du Collège	24
Orientation 5 : Assurer le rayonnement du Collège et son positionnement dans la région	26
6. Les modalités de mise en œuvre, de suivi et de révision du <i>Plan stratégique</i>	28
PLAN D’ACTION 2009-2014 SUR LA RÉUSSITE – table des matières	29

Dans ce document, l'utilisation du masculin pour désigner des personnes a comme seul but d'alléger le texte et identifie sans discrimination des individus des deux sexes.

PLAN STRATÉGIQUE 2009-2014

INTRODUCTION

Le collège François-Xavier-Garneau existe avant tout pour répondre aux besoins des étudiants et de la société. Pour s'assurer de le faire de la façon la plus adéquate possible, il est nécessaire, périodiquement, de reprendre la réflexion sur sa mission et sur la meilleure façon de la réaliser.

L'élaboration d'un plan stratégique, dont l'obligation est inscrite à la *Loi sur les collèges d'enseignement général et professionnel*, est l'occasion d'une telle réflexion; une occasion de s'interroger sur le sens profond de notre action, de faire des choix et d'établir des priorités de développement qui tiennent compte de l'environnement, interne et externe, dans lequel évolue le Collège; une occasion de se détacher du quotidien, si accaparant, et de se projeter dans l'avenir. C'est dans cet esprit qu'a été conçue la démarche d'élaboration du *Plan stratégique 2009-2014*, appelé à prendre le relais de celui arrivé à échéance le 30 juin 2009.

Cette démarche arrivait à point nommé. En effet, tel que le *Rapport d'autoévaluation du Plan stratégique 2004-2009* qui vient tout juste d'être transmis à la Commission d'évaluation de l'enseignement collégial (CEEC) l'a établi, le Collège a beaucoup changé ces dernières années. Il a fortement progressé sur toutes et chacune des orientations qui avaient été retenues. Il a notamment neutralisé deux facteurs de risque qui limitaient sérieusement sa capacité d'action et ses perspectives de développement : l'incertitude relative à son devis scolaire, maintenant confirmé à 5 700 étudiants, et sa situation financière, où le déficit accumulé est en voie d'être résorbé trois ou quatre années plus tôt que prévu. L'environnement externe du Collège a lui aussi beaucoup changé au cours de la même période.

Le présent document constitue le résultat de cette démarche d'analyse et de réflexion. Elle a été conduite avec l'intention explicite d'y associer le milieu interne : tout le personnel du Collège a en effet été invité, d'une manière ou d'une autre, à y participer. Le volet *Plan d'action sur la réussite* a notamment été élaboré au terme d'une série de rencontres avec différents groupes (comités de programme, Comité conseil sur la réussite, etc.), qui ont permis aux points de vue les plus divers d'être entendus. Le Conseil d'administration du Collège, qui peut le plus directement faire connaître les préoccupations du milieu externe et entretenir un dialogue fructueux avec le milieu interne, a certes enrichi ces mêmes analyses et réflexions. Les étapes habituelles de consultation ont enfin apporté la validation finale au document.

Le collège François-Xavier-Garneau s'est construit, au fil des ans, une identité forte. Cette identité s'incarne dans des pratiques (par exemple, l'insistance sur le développement pédagogique, l'international) et dans des écrits, au premier chef notre *Projet éducatif* « Une formation pour la vie », qui font figure d'orientations en quelque sorte permanentes; des orientations qui ne s'effacent pas devant les priorités de développement plus circonstanciées. On ne s'étonnera donc pas de constater que des parties du précédent plan stratégique du Collège sont reproduites dans le présent document, à peine retouchées ou actualisées, puisque ces orientations demeurent toujours valables et méritent d'être réaffirmées. Au-delà de leur valeur intrinsèque, elles représentent aussi des garanties de continuité et de cohérence dans l'action, vertus si importantes en éducation.

1. LE COLLÈGE FRANÇOIS-XAVIER-GARNEAU AUJOURD'HUI

Décrire le collège François-Xavier-Garneau aujourd'hui, en quelques paragraphes, c'est forcément aller à l'essentiel. On le fera ici en présentant une courte perspective historique sur ses installations physiques et ses programmes, sa mission, son projet éducatif, les éléments fondamentaux de sa culture organisationnelle et ses valeurs.

1.1 *Un Collège toujours marqué par ses origines*

Formé à partir de deux institutions existantes, soit le Collège des Jésuites de Québec et l'École normale Laval, le collège François-Xavier-Garneau commençait ses activités au début de l'année scolaire 1969-1970, accueillant environ 600 étudiants.

Sa croissance depuis a été continue. Ses effectifs avoisinent maintenant 6 000 étudiants à chaque session d'automne à l'enseignement régulier et, année après année, environ 3 000 étudiants à la formation continue, inscrits à différentes activités de formation.

Le Collège présente encore aujourd'hui, quelque 40 années plus tard, des caractéristiques héritées des institutions qui lui ont donné naissance, tant au plan de ses installations physiques que de ses programmes.

Les caractéristiques physiques de son campus

Après une période prolongée d'incertitude, le Collège s'est installé définitivement sur le boulevard de l'Entente à Québec, dans les bâtiments jadis occupés par l'École normale Laval. Ces bâtiments étant rapidement devenus insuffisants, il a dû procéder à différents agrandissements, à des constructions (la bibliothèque, le centre d'activités physiques, le pavillon administratif) et à l'acquisition et la rénovation de quatre bâtiments situés à l'est du site de l'École normale. Le Collège occupe ainsi aujourd'hui presque toute la partie nord du boulevard de l'Entente. Ses sept pavillons forment un véritable campus où prédominent des espaces verts bien aménagés, assimilables à un parc urbain, qui sont très appréciés par les étudiants, le personnel et la communauté environnante. Soulignons aussi que, depuis l'année scolaire 2000-2001, le Collège loue des espaces dans l'ancien Collège Notre-Dame-de-Bellevue, sis sur le chemin Sainte-Foy, à quelques centaines de mètres du campus principal, et qu'il y a relocalisé en 2004-2005 l'ensemble des activités du programme de Soins infirmiers.

Ses programmes

La carte de programmes du Collège est aussi largement tributaire de ses origines. Prenant le relais d'institutions qui n'offraient pas d'enseignement technique, il ne disposait, au point de départ de ses activités, d'aucun acquis et d'aucune spécialité propre. Il lui a donc fallu construire complètement sa carte de programmes techniques, surtout à partir de nouveaux programmes apparus avec l'enseignement collégial lui-même et de ceux appelés à être offerts dans un grand nombre de collèges.

Le Collège offre aujourd’hui quatorze programmes techniques. Ces programmes sont :

<p>Techniques biologiques</p> <ul style="list-style-type: none"> • Techniques d’hygiène dentaire • Techniques de réadaptation physique • Soins infirmiers • Techniques d’orthèses visuelles <p>Techniques physiques (aucun programme)</p> <p>Techniques humaines</p> <ul style="list-style-type: none"> • Techniques policières • Techniques d’intervention en délinquance • Techniques juridiques • Techniques de la documentation 	<p>Techniques reliées au secteur administration, commerce et informatique</p> <ul style="list-style-type: none"> • Techniques de comptabilité et de gestion • Gestion de commerces • Techniques de la logistique du transport • Techniques de bureautique • Techniques de l’informatique <p>Techniques d’arts appliqués</p> <ul style="list-style-type: none"> • Techniques de design d’intérieur
--	---

Au préuniversitaire, le Collège offre les programmes et profils suivants :

<p>Sciences de la nature : 2 profils</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sciences de la vie et de la santé • Sciences et génies <p>Sciences humaines : 4 profils et un cheminement particulier</p> <ul style="list-style-type: none"> • Monde et cultures • Gestion des organisations • Intervention • Méditerranée, espaces et histoires • Cheminement Certificat en gestion des affaires (B.I.) 	<p>Arts et Lettres : 4 profils</p> <ul style="list-style-type: none"> • Arts visuels • Littérature • Cinéma • Langues <p>Baccalauréat international :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sciences de la nature (2 profils) <ul style="list-style-type: none"> ○ Sciences de la vie et de la santé ○ Sciences et génies • Sciences humaines (3 profils) <ul style="list-style-type: none"> ○ Commerce et gestion ○ Histoire ○ Engagement international et langues
---	---

En formation continue, le Collège offre une diversité de programmes d’AEC, en constante évolution, dans les secteurs suivants :

<ul style="list-style-type: none"> • Administration • Santé • Sécurité et prévention 	<ul style="list-style-type: none"> • Technologies de l’information • Transport et approvisionnement
---	---

1.2 Notre mission

Notre mission est notre point d’ancrage. Tout part d’elle et tout revient à elle. Elle doit orienter notre action, guider nos décisions. Aussi faut-il en avoir une conception claire et partagée et la réexaminer périodiquement. Ce fut fait à l’occasion de l’élaboration du présent Plan stratégique. Au terme de cette réflexion collective, l’énoncé suivant, qui vient préciser davantage certains éléments de la formulation qui avait été retenue dans le précédent *Plan stratégique*, est celui qui traduit le mieux cette conception.

Le collège François-Xavier-Garneau a pour mission première de mettre en œuvre des programmes d’études collégiales et un environnement éducatif reconnu pour leur qualité et leur dynamisme. Dans l’accomplissement de cette mission, il vise à ce que ses

étudiants puissent acquérir les outils nécessaires pour réussir leurs études et poursuivre leur démarche d'apprentissage tout au long de leur vie, se réaliser dans leur vie professionnelle et s'engager de façon éclairée dans le développement de leur société.

Il vise aussi à contribuer, par ses ressources et ses expertises, au développement économique, social et culturel de la région et du Québec tout entier, et à en faire profiter différents partenaires internationaux, dans le cadre de projets de coopération.

Les orientations retenues dans le *Plan stratégique 2009-2014* du collège François-Xavier-Garneau sont celles qui lui permettront de réaliser sa mission de la façon la plus utile pour la société québécoise, à ce moment particulier de son histoire et dans le contexte qui est le sien.

1.3 Notre projet éducatif

Le projet éducatif du Collège, dont le titre évoque clairement l'intention, soit de donner à nos étudiants « Une formation pour la vie », a été adopté pour la première fois pendant l'année scolaire 1990-1991, puis sous une forme révisée en 1997-1998. Si la mission du Collège est le point d'ancrage de toutes nos activités, le projet éducatif énonce les valeurs qui nous guident au plan éducatif et décrit en quelque sorte la manière dont nous voulons nous acquitter de cette même mission.

« L'éducation, peut-on y lire dès l'introduction, constitue l'un des plus importants facteurs de développement des personnes aussi bien que des sociétés ». Voilà qui justifie que nous voulions y contribuer pleinement et que nous réaffirmions notre engagement à l'égard de l'idéal qui nous a toujours inspirés, soit d'offrir la meilleure formation possible à nos étudiants. Et, d'entrée de jeu, on y précise que c'est une responsabilité qui concerne tout le personnel, car « quelle que soit notre occupation au collège François-Xavier-Garneau, nous sommes tous des éducateurs, toutes des éducatrices. »

Le texte présente ensuite les trois axes de formation sur lesquels nous comptons insister tout particulièrement dans tous nos programmes d'études, au préuniversitaire aussi bien qu'au technique, et dans toutes les activités éducatives proposées à nos étudiants, soit :

- ◆ une solide formation intellectuelle ;
- ◆ la capacité de s'engager de façon responsable dans sa société ;
- ◆ l'ouverture au monde et à la diversité des cultures.

Suit immédiatement après, l'énoncé des conditions qui permettront le plus sûrement de faire profiter du projet de formation que nous avons conçu pour eux, conditions à la réalisation desquelles nous prenons l'engagement de travailler sans relâche. Ces conditions sont : partager ce projet avec nos étudiants, en faisant valoir notamment la richesse de la formation proposée et l'importance d'y consacrer les efforts requis ; utiliser une pédagogie appropriée, qui fait une large place à l'exigence bien sûr, mais aussi au soutien ; et mettre en place un environnement éducatif complet et cohérent, où toutes les composantes du Collège contribuent, directement ou indirectement, à la formation.

Le texte explique enfin pourquoi on peut ainsi prétendre donner à nos étudiants une formation pour la vie, dans le sens d'une formation qui prépare à la vie, dans toutes ses dimensions, et d'une formation durable, profitable tout au long de la vie.

Comme cela avait été démontré dans le *Rapport d'autoévaluation institutionnelle* du Collège, il y a quelques années, et comme on peut toujours le constater, notre projet éducatif constitue un des fondements les plus importants de notre vie institutionnelle. Il suscite un fort degré d'adhésion et

il a eu, depuis son adoption, un impact réel sur le développement du Collège. Le présent *Plan stratégique* continue de prendre appui sur cet énoncé d'orientations et de valeurs en matière éducative pour poursuivre le développement du Collège. On peut reconnaître nettement son influence dans l'énoncé de mission, dans la vision qui nous inspire et dans la formulation de certains enjeux et orientations, de même que dans la plupart des champs d'intervention retenus par la *Plan d'action sur la réussite*.

1.4 Les éléments fondamentaux de notre culture organisationnelle

L'élaboration d'un plan stratégique est l'occasion, pour une organisation, de réaffirmer ce qui la caractérise et la définit, au-delà de tout contexte particulier. Dans le prolongement du projet éducatif du Collège, dont les grandes lignes viennent d'être évoquées, certains éléments fondamentaux de notre culture organisationnelle méritent d'être explicités. Ces éléments fondamentaux constituent en quelque sorte des « orientations permanentes » du Collège, qui servent aussi de point d'appui pour réaliser les orientations stratégiques retenues en réponse aux défis du présent et du proche avenir.

La mission d'abord

Tel qu'on l'a rappelé plus haut, la mission première du Collège en est une de formation : tout doit être mis en œuvre pour assurer aux étudiants la meilleure formation et les meilleurs services de soutien possibles, de même qu'un environnement éducatif, social et physique cohérent avec nos visées. Cela veut dire d'abord que la finalité des activités de chacun des membres du personnel est de contribuer, directement ou indirectement, à la réalisation de cette mission. Cela veut dire aussi que les priorités institutionnelles sont établies en ne perdant jamais de vue les exigences de cette même mission. Cela veut dire enfin que l'étudiant et sa réussite éducative sont constamment au centre de nos préoccupations.

Miser sur l'engagement et la compétence du personnel

Pour réaliser sa mission, le Collège doit miser avant tout sur l'engagement et la compétence de son personnel. Cette condition sera assurée s'il se soucie de créer un environnement de travail stimulant, où chacun a le sentiment de contribuer à une œuvre collective importante, tel que le propose notre projet éducatif ; s'il valorise la participation du personnel à travers des modalités de consultation et de concertation appropriées et sait mettre ses compétences à profit ; s'il se soucie du développement professionnel de son personnel et de sa motivation, que ce soit par des mesures adéquates d'accueil et d'intégration des nouveaux employés, par l'encouragement à participer à des activités de perfectionnement, par des pratiques pertinentes d'évaluation et de reconnaissance et, enfin, en proposant de nouveaux défis aux personnes prêtes à les relever. Par ailleurs, miser sur l'engagement et la compétence du personnel, c'est aussi favoriser sa responsabilisation. Voilà l'idéal qui nous inspire en matière d'environnement de travail et dont nous tentons de nous rapprocher toujours plus à chaque année.

Le Collège, un service public

Il faut non seulement être guidé avant tout par la réalisation de notre mission et reconnaître que l'engagement du personnel est indispensable à cet égard, mais encore garder à l'esprit que le Collège est un service public. Il n'existe pas pour lui-même, mais pour répondre aux besoins des citoyens. Et c'est sous ce rapport que l'on doit, ultimement, juger de son succès. Il a donc la responsabilité de rester en contact avec son environnement pour bien mesurer ces besoins. Il a aussi celle de reconnaître qu'il est imputable à la société québécoise des fonds que celle-ci lui a confiés et de développer des pratiques rigoureuses de reddition de comptes. Pour cela, il doit être en mesure d'évaluer sa performance sur toutes les dimensions importantes de son fonctionnement, parmi lesquelles la qualité de la formation et des services offerts à ses étudiants et leur réussite occuperont toujours une place privilégiée.

Une disposition permanente à l'innovation

Tout au long de son histoire, le collège François-Xavier-Garneau s'est distingué par sa capacité d'innover. Cette disposition à l'innovation s'est manifestée dans toutes les sphères de notre fonctionnement : au plan de la pédagogie, de l'adaptation de la formation aux besoins, toujours changeants, des étudiants et de la société, des modes de livraison des services éducatifs aussi bien qu'administratifs et, enfin, de la gestion. Elle constitue maintenant l'un des traits permanents et fondamentaux de notre culture organisationnelle et doit continuer d'être encouragée et valorisée, car elle est certes l'un de nos meilleurs atouts pour relever les défis qui nous attendent.

1.5 Les valeurs du Collège en tant qu'organisation

Le projet éducatif du Collège, présenté plus haut, est un texte émaillé de valeurs : l'éducation comme facteur primordial de développement des sociétés et des personnes, l'importance de la formation intellectuelle et du savoir pour assurer l'autonomie des personnes et leur capacité de poursuivre leur apprentissage tout au long de la vie, l'importance de développer la curiosité intellectuelle et la pensée critique, la nécessité de promouvoir le sens de l'effort, etc.

Il s'agit cependant de valeurs plus proprement éducatives. Bien qu'elles présentent un certain recoupement avec ces valeurs éducatives (par exemple la promotion de « l'engagement dans sa société », qui est au cœur de notre projet éducatif), il est apparu souhaitable de préciser, plus largement, les valeurs du Collège en tant qu'organisation. Les valeurs qui suivent sont celles que l'on peut reconnaître dans les différents documents qui fondent notre vie institutionnelle. Il s'agit néanmoins de la première fois qu'une liste de valeurs organisationnelle est établie. La réflexion sur le sujet a été amorcée dans le cadre des consultations préalables à l'adoption du *Plan stratégique*, mais il faudra certes la poursuivre au cours des prochaines années.

Ces valeurs sont :

◆ Le respect de la personne

Fondé sur la reconnaissance de la dignité inhérente à tout être humain, le respect de la personne appelle à un traitement équitable et au respect des droits de chacun.

◆ La responsabilité individuelle

Le respect de la personne et de ses droits a pour contrepartie la responsabilité individuelle.

◆ L'ouverture à la diversité

Cette attitude d'ouverture et d'accueil vise la diversité des personnes, des cultures et des modes de pensée.

◆ L'engagement

L'engagement dans les études, dans le travail et dans la société.

◆ La solidarité sociale

Le Collège ne peut poursuivre ses fins propres sans se soucier du bien-être des collectivités qui sont extérieures à lui. Il fait la promotion de la solidarité sociale dans sa mission de formation et agit de façon conséquente.

◆ **La recherche de la qualité**

Cette recherche constante de la qualité s'applique d'abord à la formation, mais aussi aux services rendus et à toute production du Collège.

◆ **L'innovation**

Faire évoluer les choses, sortir des sentiers battus, explorer des avenues nouvelles et apporter des solutions inédites du point de vue de la formation, des services, de la gestion, voilà autant de manifestations de cette disposition fondamentales à créer et à innover et du dynamisme qui caractérisent le Collège.

◆ **Le dépassement de soi et l'excellence**

Encourager les étudiants et le personnel du Collège à développer leur plein potentiel, à faire mieux en toute chose, à se dépasser, jusqu'à l'excellence.

2. L'ENVIRONNEMENT DU COLLÈGE : DES RÉALITÉS À PRENDRE EN COMPTE

Un collège n'évolue pas en vase clos. Il doit reconnaître les principaux facteurs de son **environnement externe** susceptibles d'influer sur la façon dont il compte s'acquitter de sa mission, quand il planifie son avenir. Ces facteurs de l'environnement externe se présentent souvent comme des « menaces », des contraintes ou des attentes, implicites ou explicites, qui deviennent autant de possibilités de développement. Il ne peut faire abstraction non plus des possibilités et limites associées à son **environnement interne**.

Les principaux facteurs de contexte qui touchent le collège François-Xavier-Garneau, au moment où il élabore sa planification stratégique pour les années 2009 à 2014, sont brièvement présentés ici, en soulignant les enjeux et défis qui y sont associés. Car c'est précisément à ces enjeux et défis que doivent répondre les orientations stratégiques proposées plus loin. On abordera successivement les facteurs de l'environnement externe du collège et ceux de l'environnement interne.

2.1 L'environnement externe

L'analyse de l'environnement externe du Collège a permis d'identifier des tendances lourdes. Ces tendances ont trait à l'évolution démographique, aux besoins du marché du travail, aux impacts de la mondialisation sur les établissements d'enseignement supérieur, à l'importance accrue des partenariats et des alliances stratégiques et, enfin, à la gouvernance et à la reddition de comptes.

L'évolution démographique

Des changements démographiques majeurs, qui poseront des défis importants et de différentes natures au Collège, ont commencé à se manifester ou sont prévisibles sur un horizon de quelques années.

D'abord, une forte baisse de la population étudiante en provenance du secondaire est anticipée. Selon les plus récentes prévisions, il y aurait 25 000 étudiants de moins à l'enseignement collégial public d'ici 2016, ce qui représente plus de 16 % des effectifs actuels. La région de la Capitale-Nationale n'échappe pas à cette tendance, la baisse prévue étant même un peu plus forte (17 %), pour atteindre 22 % à compter de 2018 et se maintenir à ce niveau pendant quelques années¹. Cela pose le défi du maintien des effectifs étudiants à un niveau permettant le fonctionnement optimal du Collège, dans un contexte où tous les établissements de la région seront touchés et où les bassins de recrutement élargis du Collège (Bas-Saint-Laurent, Gaspésie, Saguenay-Lac-Saint-Jean) connaîtront une baisse plus forte encore.

Autre phénomène, le Québec sera confronté d'ici quelques années (dès 2011 dans certaines régions) à ce qu'il est convenu d'appeler un « choc démographique », soit un nombre de départs à la retraite surpassant celui des arrivants sur le marché du travail, laissant présager des pénuries de main-d'œuvre dans un grand nombre de secteurs. Ce phénomène posera un tout autre défi aux établissements d'enseignement collégial, cette fois en tant que « producteurs de compétences ». On s'attendra à ce qu'ils fassent tout en leur possible pour former une main-d'œuvre suffisante et contribuent à réduire, sinon à prévenir, les pénuries de main-d'œuvre. Pour ce faire, ils devront sans doute faire évoluer leur offre de formation et de services pour accueillir et qualifier de plus en plus d'étudiants qui, traditionnellement, ne fréquentaient pas l'enseignement collégial.

¹ Source : MELS, *Système prévisionnel SIPPEEC*, printemps 2009.

Enfin, cette rareté de la main-d'œuvre pose aussi un défi pour le Collège à titre d'employeur. Dans le contexte d'un marché du travail plus concurrentiel, il devra déployer des moyens nouveaux pour retenir le personnel actuellement à son emploi et recruter le personnel compétent dont il aura besoin.

Les besoins du marché du travail dans un contexte de société du savoir

L'environnement économique du Québec évolue. On assiste à une complexification des fonctions de travail et à une demande accrue pour une main-d'œuvre de plus en plus qualifiée. De fait, 70 % des emplois qui seront créés au Québec au cours des prochaines années exigeront des études postsecondaires. La région de la Capitale-Nationale n'échappe pas à cette tendance, bien au contraire. Elle mise plus que jamais, et probablement davantage encore que partout ailleurs au Québec, sur la « nouvelle économie » pour assurer sa croissance.

Cela demande aux collèges de contribuer à accroître substantiellement la proportion de la population qui complète des études collégiales. Cela leur demande aussi de viser à ce que tous leurs étudiants acquièrent ces compétences clés que sont les compétences langagières, informationnelles et technologiques pour s'insérer avec succès et progresser dans une économie fondée sur le savoir; compétences sur lesquelles ils pourront le plus sûrement s'appuyer pour poursuivre leur démarche d'apprentissage tout au long de leur vie.

Dans une société du savoir, le développement économique passe avant tout par la science et la technologie. Aussi les formations qui préparent aux carrières scientifiques et technologiques, ou qui du moins font une large place aux technologies de l'information, seront-elles de plus en plus valorisées. Cela demandera au collège François-Xavier-Garneau de poursuivre ses efforts en vue d'intéresser plus de jeunes aux sciences et aux technologies, notamment par l'action du Centre de démonstration en sciences physiques (CDSP), de faire tout en son possible pour soutenir la persévérance et la réussite en Sciences de la nature et dans ses programmes techniques à forte composante scientifique ou technologique et, possiblement, d'étendre sa carte de programmes techniques pour contribuer davantage à la formation dans les secteurs reconnus comme des créneaux d'excellence dans la région de la Capitale-Nationale.

Mais la technologie est si envahissante qu'aucun domaine du savoir n'est épargné. L'adaptation de la formation aux exigences de la société du savoir concerne donc tous nos programmes, d'une manière ou d'une autre.

La mondialisation

La mondialisation se constate à la multiplication des échanges économiques et culturels entre les nations et à celle des échanges personnels entre individus de toutes les régions du monde, grâce aux technologies de l'information et des communications bien sûr, mais aussi aux voyages internationaux. Il n'est pas possible aujourd'hui, pas plus que ce ne l'était lors de notre dernier exercice de planification stratégique, d'ignorer les défis importants que cela soulève pour les établissements d'enseignement supérieur. Parmi ces défis, il y a l'accueil et l'intégration d'étudiants étrangers, la formation et la reconnaissance des acquis des immigrants récemment arrivés au Québec pour faciliter leur insertion sur le marché du travail et l'acquisition, par les étudiants québécois, des connaissances, compétences et attitudes les habilitant à œuvrer dans des contextes culturels différents, ici ou ailleurs, dont la connaissance d'une deuxième, voire d'une troisième langue, mais plus largement la capacité de composer avec la diversité culturelle.

L'importance accrue des partenariats et des alliances stratégiques

Le Québec compte plus que jamais sur l'éducation et la formation pour assurer son développement économique, social et culturel. Il s'attend, pour atteindre ses fins, à ce que les établissements d'un même ordre d'enseignement collaborent entre eux et avec les

établissements des autres ordres au sein des tables interordres d'éducation mises sur pied dans toutes les régions du Québec. La plupart des projets de développement en matière de formation doivent faire l'objet de consensus à l'intérieur de ces instances. La région de la Capitale-Nationale n'échappe pas à la règle. Aussi le collège François-Xavier-Garneau joue-t-il un rôle important dans le fonctionnement de la table interordres d'éducation et est-il appelé à y développer des alliances stratégiques cruciales pour le développement de l'éducation en général ou l'avancement de certains de ses projets.

L'importance d'établir des partenariats et des alliances stratégiques dépasse cependant le monde de l'éducation et concerne aussi différents organismes de l'environnement socio-économique et communautaire (entreprises, municipalités, associations, communauté environnante, etc.). Dans le contexte du resserrement anticipé des finances publiques, ce sera plus que jamais une variable déterminante pour l'obtention de fonds publics permettant aux collèges de réaliser leurs projets de développement, immobiliers ou autres.

Imputabilité, reddition de comptes et gouvernance

La *Loi sur les collèges d'enseignement général et professionnel* intègre, depuis 2002, les exigences du nouveau cadre de gestion de l'administration gouvernementale au Québec. Ce nouveau cadre de gestion, défini de façon plus complète dans la *Loi sur l'administration publique*, insiste tout particulièrement sur l'imputabilité, la transparence et la reddition de comptes fondée sur l'atteinte des résultats en fonction d'objectifs préalablement établis.

L'obligation pour les collèges d'adopter un plan stratégique, incluant un plan d'action sur la réussite, comportant certaines caractéristiques bien définies constituait une première retombée significative de la *Loi révisée* en 2002. D'autres sont apparues depuis. Les rapports de reddition de comptes, à transmettre au Ministère, se sont multipliés avec le temps et accaparent un temps de gestion et des ressources de plus en plus considérables : de fait, la majorité des ressources financières supplémentaires consenties aux collèges depuis quelques années, en fonctionnement aussi bien qu'en investissements, l'ont été dans le cadre de programmes particuliers demandant une reddition de comptes séparée. Cette tendance s'est accentuée avec l'implantation des PCGR (principes comptables généralement reconnus) auxquels toute l'administration gouvernementale doit dorénavant se conformer. Elle est appelée à s'accroître davantage encore et à s'intégrer à une modification complète de la gouvernance des collèges (création de nouveaux comités ou modification des mandats des comités existants, modification de l'ensemble des politiques et règlements du Collège), dans l'hypothèse où le projet de *Loi 44* serait adopté dans sa forme actuelle.

Tout cela pose au Collège le défi d'équilibrer le temps, l'énergie et les ressources consacrées, d'une part, aux exigences trop nombreuses et parfois inappropriées de reddition de comptes et, d'autre part, à celles de notre mission et à la qualité des services éducatifs que nous rendons.

2.2 L'environnement interne

L'environnement interne du Collège a beaucoup évolué ces dernières années. Au moment de déterminer nos priorités de développement pour la période 2009-2014, il importe d'examiner notre situation de façon approfondie, non seulement pour identifier plus complètement les défis à relever, mais aussi pour prendre la mesure des forces dont nous disposons pour le faire.

Les facteurs qu'il nous faut prendre en compte de façon plus particulière sont les suivants : l'évolution et la diversification des profils des étudiants d'aujourd'hui, la nécessité de poursuivre le développement et l'aménagement de nos installations physiques, la situation financière du Collège, son expertise pédagogique et éducative, le renouvellement en cours du personnel, la carte des programmes du Collège.

L'évolution et la diversification des profils des étudiants

Les générations d'étudiants qui se succèdent dans les collèges présentent toujours, jusqu'à un certain point, des caractéristiques différentes par rapport à celles qui les ont précédées. Les étudiants que nous accueillons depuis quelques années et ceux qui frapperont à nos portes au cours des prochaines n'échappent pas à la règle. Plusieurs phénomènes se conjuguent pour que l'on puisse parler non seulement d'une évolution qui s'accélère, mais aussi de diversification des profils.

Au chapitre de « l'évolution », il faut compter l'arrivée au collégial de la génération qui a grandi avec les technologies (la génération « C »); le pourcentage toujours plus élevé de jeunes qui consacrent un temps significatif, parfois excessif, au travail rémunéré; et l'accueil, dès septembre 2010, d'étudiants issus du Renouveau pédagogique du secondaire. Au chapitre de la « diversification », il faut noter la présence plus élevée d'étudiants qui présentent des problèmes d'apprentissage, psycho-sociaux ou de santé mentale et qui requièrent des services adaptés; l'accueil d'étudiants qui n'ont pas terminé toutes les exigences de leur DES depuis la récente modification du *Règlement sur le régime des études collégiales* (RREC); la présence plus importante d'étudiants étrangers ou issus de l'immigration et l'élargissement du bassin traditionnel de recrutement de la formation continue.

De façon générale, cette évolution et cette diversification des profils des étudiants ont des conséquences sur la charge de travail des professeurs et entraînent des exigences supplémentaires en termes d'adaptation des services, d'accompagnement et de soutien à la réussite.

Un campus en développement intensif

Le Collège dispose d'un campus exceptionnel, véritable « présence verte » dans un milieu urbain de la Capitale-Nationale. Il a entrepris, au cours des dernières années, un important programme de rénovation et de réaménagement de ses espaces internes et externes. Ce programme, appelé à se poursuivre, est maintenant intégré à un « Plan de développement » comportant le rapatriement des Soins infirmiers dans un nouvel édifice sur le campus principal, l'aménagement d'une surface synthétique multisport, l'agrandissement du Centre d'activités physiques (CAP) et l'intégration de notre campus à son espace urbain. Outre les deux premiers projets immobiliers, dont la construction devrait être annoncée dans les prochains mois, il faudra réaliser les réaménagements internes déjà retenus (salle des Pas perdus, bibliothèque, etc.) et établir des priorités et un échéancier réalistes pour tous les projets qui pourront être justifiés. Il faudra faire reconnaître officiellement par les pouvoirs publics la nécessité d'agrandir le CAP et examiner les moyens d'en accélérer la réalisation. Il faudra enfin explorer toutes les avenues pour corriger le manque d'espace dont souffre le Collège et qui limite sa capacité d'action.

La situation financière du Collège

La situation financière du Collège s'est fortement améliorée par rapport à celle qui prévalait au moment de l'adoption de son précédent Plan stratégique. Le budget 2010-2011 du Collège devrait être le dernier à comporter un objectif de surplus, probablement moins élevé d'ailleurs que celui des dernières années, motivé par l'obligation de résorber son déficit. Cela permettra d'allouer des ressources supplémentaires pour réaliser les objectifs du Plan stratégique 2009-2014, possibilité qui était à toutes fins utiles inexistante pour celui couvrant la période 2004-2009.

Par ailleurs, le Collège demeure toujours vulnérable financièrement, en raison du resserrement prévisible des finances publiques, le Gouvernement du Québec ayant annoncé une situation de déficit pour les quatre prochaines années, et de la baisse anticipée des effectifs étudiants à l'enseignement régulier.

L'expertise pédagogique et éducative du Collège

Le Collège jouit d'une excellente réputation auprès des étudiants potentiels, des parents et de la communauté socio-économique régionale. Cette réputation repose avant tout sur l'expertise pédagogique et, plus largement, éducative qui lui est reconnue. Sur le plan plus proprement pédagogique, le Collège a fait preuve d'un dynamisme remarquable ces dernières années, réalisant différents développements dans les stratégies favorisant la réussite et la qualité de la formation, tant à l'enseignement régulier qu'en formation continue (l'alternance travail-études, la mise sur pied de plusieurs centres d'aide, le « passeport scientifique », les activités « sur le terrain » dans plusieurs disciplines, les quatre cliniques-écoles ouvertes à la population, l'entreprise d'entraînement Exportech, le CDSP, etc.). Il connaît des avancées importantes dans l'intégration des technologies à l'enseignement et à l'apprentissage, un programme complet étant même offert en ligne en formation continue, de même que quelques cours rattachés à différents programmes dans chacun des deux secteurs.

Le Collège a aussi développé une expertise importante sur la scène internationale, à la faveur d'expériences diversifiées (stages, coopération internationale, etc.), sur laquelle il pourra s'appuyer pour favoriser l'internationalisation de ses programmes et la mise en place de services et d'activités contribuant à l'acquisition de compétences liées à l'international.

Le Collège enfin est caractérisé par la richesse de sa vie étudiante qui offre des possibilités d'engagement variées dans plusieurs secteurs d'activité (environnement, sports, arts et culture, vie associative, action communautaire, etc.).

Cette expertise est très importante. Elle constitue le meilleur atout du Collège pour lui permettre de relever certains des défis les plus exigeants qu'il aura à affronter : le recrutement, en période de décroissance démographique, la qualité et la pertinence de la formation, tenant compte des besoins du marché du travail, et la réussite, dans le contexte de la diversification des profils étudiants.

Le renouvellement en cours du personnel

Le Collège peut compter sur un personnel compétent, dynamique, créatif et engagé de façon exceptionnelle dans le développement de l'organisation. Le renouvellement de ce personnel, toutes catégories confondues, a été très intensif ces dernières années et devrait se poursuivre à ce rythme pendant quelques années encore. Dans le contexte d'un marché du travail plus concurrentiel, caractérisé par la rareté de la main-d'œuvre, cela crée une certaine situation de vulnérabilité. Cela pose aussi un défi : celui de créer un environnement de travail stimulant et recherché, capable à la fois de retenir nos employés et d'en recruter de nouveaux pour assurer la prise en charge efficace de la mission du Collège.

La carte des programmes du Collège

La carte de programmes du Collège est globalement en bonne santé, au préuniversitaire et au technique. Elle comprend quelques spécialités régionales (Techniques d'hygiène dentaire, Techniques de la documentation, etc.), ou suprarégionales (Baccalauréat international, Techniques de réadaptation physique, Techniques d'intervention en délinquance, Techniques d'orthèses visuelles) très enviables. Les programmes techniques du Collège sont en correspondance étroite avec les besoins de la région, caractérisée par la prédominance du tertiaire. Enfin, aucun programme du Collège n'est sous le seuil de viabilité.

Cet état de situation constitue un atout de taille pour le Collège. Il n'a pas à utiliser des ressources excessives pour maintenir un ou des programmes en difficulté, selon les critères usuels. Cela lui permet d'envisager l'ajout de nouveaux programmes, de façon mesurée pour ne pas créer de déséquilibre dans le contexte anticipé de décroissance démographique. Cela deviendra d'autant

plus possible qu'il aura trouvé des solutions à son problème actuel de manque d'espace qui le rend nettement moins concurrentiel à cet égard : ajouter un nouveau programme de DEC au collège François-Xavier-Garneau, dans le contexte actuel, demande en effet que l'on procède au retrait d'un de nos programmes actuels ou que l'on ajoute des espaces.

Il faudra rester attentif à l'évolution de la conjoncture à cet égard. S'il y a déblocage, il faudra dans toute la mesure du possible développer ou ajouter un ou deux nouveaux programmes, préférablement dans les créneaux d'excellence de la région, tels que définis par le projet ACCORD², dont le Collège est actuellement absent (par exemple les Technologies appliquées, les Sciences de la vie, les Aliments santé, etc.) ; ou du moins dans nos secteurs de force actuels (Techniques de la santé, Techniques humaines, etc.), pour en assurer la consolidation.

² Le projet ACCORD (Action concertée de coopération régionale de développement) est une démarche stratégique de développement économique régional qui a été lancée par le gouvernement du Québec en avril 2002 et dont la coordination a été confiée au Ministère du développement économique, de l'immigration et de l'exportation (MDEIE).

3. LES ENJEUX PRIORITAIRES DU COLLÈGE POUR LES PROCHAINES ANNÉES

L'analyse de l'environnement du Collège a permis d'identifier plusieurs défis que nous aurons à relever au cours des prochaines années. Ces défis sont tous importants, mais certains le sont davantage encore, tenant compte des attentes de la société et des conséquences à long terme pour le collège de les ignorer ou de ne pas les relever convenablement. Ces défis constituent nos enjeux prioritaires pour les prochaines années. Les voici brièvement résumés.

1° Le développement et l'amélioration continue d'un environnement éducatif qui favorise la réussite, tenant compte de l'évolution et de la diversification des profils étudiants.

Le Collège accueillera de plus en plus d'étudiants dont la préparation antérieure est différente, parfois insuffisante; des étudiants qui, pour un bon nombre, n'auraient pas fréquenté l'enseignement collégial il y a quelques années à peine. Pour conduire ces étudiants au diplôme, il sera nécessaire d'offrir un environnement éducatif fort, qui favorise l'engagement dans les études et dans des projets et démarches d'apprentissage donnant un sens à la formation; d'offrir aussi un environnement en soutien à l'étudiant.

2° Le développement et l'amélioration continue d'un environnement éducatif qui favorise l'acquisition par les étudiants des compétences les plus fondamentales pour réussir leurs études, être en mesure de poursuivre des démarches d'apprentissage tout au long de la vie et s'insérer avec succès sur le marché du travail du XXI^e siècle.

Certaines compétences ont une influence déterminante non seulement sur la réussite des études collégiales, mais aussi sur la capacité de poursuivre sa démarche d'apprentissage tout au long de la vie, tel que le requiert une économie fondée sur le savoir. C'est certainement le cas des compétences langagières, informationnelles et technologiques. D'autres compétences deviennent de plus en plus indispensables pour s'insérer avec succès sur le marché du travail dans une économie mondialisée. C'est le cas de la connaissance de langues étrangères, au premier chef de l'anglais, et de la capacité d'œuvrer avec aisance dans des contextes culturels variés. La formation offerte au Collège doit insister de façon particulière sur l'acquisition de ces compétences.

3° L'évolution de notre offre de formation de façon à pouvoir accueillir au Collège et former de nouvelles catégories d'étudiants et répondre à la demande accrue de main-d'œuvre qualifiée.

Des pénuries de main-d'œuvre peuvent d'ores et déjà être anticipées, sous l'effet combiné de la décroissance prévisible de l'enseignement régulier et du « choc démographique » (plus de sortants que de nouveaux arrivants sur le marché du travail). On s'attendra des cégeps qu'ils contribuent à résorber, sinon à prévenir, ces pénuries de main-d'œuvre. Pour cela, ils devront bien sûr poursuivre leurs efforts pour conduire le plus grand nombre possible de leurs étudiants actuels au diplôme, mais aussi faire évoluer leur offre de formation et de services pour accueillir des étudiants qui traditionnellement ne fréquentaient pas l'enseignement collégial.

4° Le développement d'un environnement de travail qui permettra de recruter, d'intégrer et de retenir au Collège un personnel compétent et capable d'assurer la prise en charge efficace de sa mission.

Dans le contexte actuel d'un marché du travail plus concurrentiel, le Collège fait déjà face à des difficultés de recrutement dans certains secteurs. Il devient plus important que jamais de créer un environnement de travail capable de retenir au Collège nos employés actuels, d'entretenir leur motivation, d'assurer le développement de leurs compétences et, dans le contexte de nombreux départs à la retraite et de l'évolution de nos activités, de recruter le nouveau personnel dont nous aurons besoin.

5° La poursuite du développement des installations physiques du Collège

Le Collège a connu un certain rattrapage dans l'aménagement et le réaménagement de ses espaces, intérieurs et extérieurs, ces dernières années. Il importe de poursuivre cet effort, de réaliser les projets immobiliers qui sont planifiés et de se donner de nouveaux objectifs, de façon à répondre toujours mieux aux besoins de l'enseignement, de la vie étudiante et de la vie au travail.

Il importe aussi de le faire en visant une meilleure insertion du campus dans son espace urbain et son ouverture à la communauté environnante. Pour cela, il sera utile d'explorer toutes les alliances stratégiques pouvant être établies avec des organismes du milieu. Enfin, dans la cadre de l'ensemble de ces travaux, on devra tenter d'apporter des correctifs au manque d'espace que connaît le Collège depuis de nombreuses années.

6° Le maintien des effectifs étudiants à un niveau permettant le fonctionnement optimal du Collège.

Dans le contexte de la décroissance anticipée des effectifs du secondaire et des bassins traditionnels de recrutement de la formation continue, le Collège doit d'abord s'assurer de conserver, voire d'accroître, son pouvoir d'attraction dans ses programmes actuels. Il doit aussi faire évoluer son offre de services et de formation, de façon à pouvoir répondre à de nouveaux besoins.

4. LA VISION QUI NOUS INSPIRE : L'EXPÉRIENCE GARNEAU

Ayant examiné les principaux facteurs de l'environnement, externe et interne, qui sont susceptibles d'influencer la façon dont le Collège assumera sa mission au cours des prochaines années, des enjeux ont été identifiés. Ces enjeux suggèrent des priorités de développement qui prendront la forme d'orientations et d'objectifs stratégiques. Avant de les présenter de façon détaillée, il importe de préciser la vision qui nous inspire. Elle peut être formulée ainsi.

Innovateur, dynamique, ouvert sur le monde, le collège François-Xavier-Garneau prend appui sur l'excellence de ses programmes, la richesse et la diversité de sa vie étudiante et la qualité de son environnement pour donner accès à ses étudiants, d'ici et d'ailleurs, à une expérience globale de formation : l'Expérience Garneau.

Cette expérience de formation, qui se veut une référence pour l'enseignement collégial québécois, vise ultimement à faire acquérir les compétences les plus fondamentales et les attitudes préparant le mieux à jouer un rôle actif dans la société et à contribuer à son développement. Elle fait certes une large place à l'exigence et appelle au dépassement de soi, mais elle offre aux étudiants tout le soutien dont ils ont besoin.

Au cœur de l'Expérience Garneau figure la valorisation de l'engagement, dans ses études, dans des projets enrichissant la formation, mais aussi dans des causes socialement pertinentes. Le Collège affirme ainsi l'importance qu'il accorde à la dimension éthique et sa volonté de contribuer à la transmission de valeurs telles le respect de la personne, la solidarité sociale et la participation à la vie démocratique.

Le Collège mise avant tout sur l'expertise et l'engagement de son personnel pour assurer le développement continu de l'Expérience Garneau, pour faire évoluer son offre de formation et de services, ainsi que ses stratégies pour favoriser l'apprentissage, de façon à toujours prendre en compte, anticiper même, les besoins nouveaux.

Le Collège est ouvert sur la communauté. Il établit tous les partenariats pouvant contribuer à renforcer sa capacité d'action. Mais il veut, dans la mesure de ses moyens, faire profiter la région de ses ressources et expertises.

5. LES ORIENTATIONS ET OBJECTIFS STRATÉGIQUES À POURSUIVRE POUR LA PÉRIODE 2009-2014

Les cinq orientations suivantes sont celles qui nous permettront le mieux de prendre en compte les enjeux prioritaires venant d'être décrits et de traduire dans la réalité la vision qui nous inspire. Ces orientations sont :

Orientation 1

Soutenir la réussite

Orientation 2

Faire évoluer l'offre de formation du Collège

Orientation 3

Poursuivre le développement d'un environnement de travail stimulant, valorisant et recherché

Orientation 4

Poursuivre le développement du campus en appui à la mission du Collège

Orientation 5

Assurer le rayonnement du Collège et son positionnement dans la région

Ces orientations prennent en compte l'ensemble des enjeux identifiés. Certaines orientations (par exemple « Soutenir la réussite ») constituent la réponse à plusieurs enjeux. Par ailleurs, certains enjeux (par exemple, « le maintien des effectifs étudiants à un niveau permettant le fonctionnement optimal du Collège ») sont pris en compte par la plupart, sinon la totalité des orientations.

Les pages qui suivent reprennent, en format tableau, chacune des orientations et les objectifs stratégiques qui leur sont associés. Ces objectifs représentent les buts à atteindre pour que le Collège se développe véritablement dans le sens des orientations retenues.

Quelques moyens sont aussi proposés pour réaliser les objectifs stratégiques. Il faut souligner ici qu'il ne s'agit pas d'une liste exhaustive. En effet, ces moyens sont appelés à évoluer rapidement, ce qui pourrait conduire à une révision périodique du *Plan stratégique*. De plus, il s'agit de moyens assez généraux. Des actions plus spécifiques seront identifiées dans le *Plan d'action* qui sera élaboré à chaque année pour mettre en œuvre le *Plan stratégique*, de même que dans le plan de travail des unités administratives.

Mentionnons qu'un seul objectif est rattaché à l'orientation « Soutenir la réussite », soit « Mobiliser la communauté collégiale pour développer et améliorer de façon continue un environnement éducatif favorisant la réussite. ». De même, un seul moyen est proposé, soit « mettre en œuvre un *Plan d'action sur la réussite* ». Cet objectif et ce moyen ne sont pas développés dans la première partie du *Plan stratégique*. Ils font l'objet de la deuxième partie du document, consacrée exclusivement au

Plan d'action 2009-2014 sur la réussite, où seront décrits des **champs d'intervention**, des **objectifs** et des **moyens privilégiés**.

Le *Plan d'action 2009-2014 sur la réussite* précise les indicateurs habituels qui sont utilisés pour mesurer la performance du Collège en matière de réussite et diplomation, de même que les cibles qui sont visées. Il s'agit cependant de cibles institutionnelles. L'ensemble des moyens annoncés dans le Plan d'action contribueront à l'atteinte de ces cibles. Il n'y a ni indicateurs ni cibles associés aux objectifs particuliers.

Par ailleurs, des indicateurs ont été précisés pour chacun des objectifs rattachés aux autres orientations (2 à 5) du *Plan stratégique* lui-même. Aucune cible n'a cependant été proposée pour ces mêmes objectifs. Dans la plupart des cas, nous ne disposons pas actuellement des informations nécessaires pour fixer des cibles valables. De telles cibles pourront éventuellement être intégrées au plan d'action annuel, là où ce sera possible et pertinent.

Orientation 1

Soutenir la réussite

Le Collège a la responsabilité de soutenir la réussite de ses étudiants. Pour cela, il doit se donner un plan d'action capable de mobiliser l'ensemble des intervenants et de coordonner leur action. Ce Plan d'action sur la réussite 2009-2014 du collège François-Xavier-Garneau, que l'on retrouve en deuxième partie du présent document, précise les champs d'intervention qui seront privilégiés, les objectifs qui seront visés et quelques moyens qui pourront être utilisés pour les atteindre. Il précise enfin les cibles institutionnelles du Collège en matière de réussite et de diplomation.

Objectif

1.1 Mobiliser la communauté collégiale pour développer et améliorer de façon continue un environnement éducatif favorisant la réussite.

Moyens

- ◆ Mettre en œuvre un *Plan d'action sur la réussite*. (voir la 2^e partie du document)

Indicateurs

- Taux de diplomation institutionnel deux ans après la durée prévue
- Taux de réinscription en 3^e session
- Taux de réussite des cours de première session.
- Taux annuel de réussite des cours
- Taux de réussite à l'Épreuve uniforme de français

Orientation 2

Faire évoluer l'offre de formation du Collège

Faire évoluer l'offre de formation du Collège en réponse aux besoins des individus et de la société, c'est d'abord améliorer de façon continue nos programmes existants. C'est aussi élargir notre offre de programmes et de services, pour s'assurer de pouvoir contribuer à la formation et à la qualification de sous-groupes particuliers d'étudiants (étudiants étrangers ou issus de l'immigration, etc.) et répondre aux besoins pressants de main-d'œuvre, dans le contexte démographique déjà décrit. C'est enfin diversifier nos modalités d'organisation et de diffusion de la formation et nos stratégies pour favoriser l'apprentissage. Pour réaliser ces trois objectifs, il importe cependant de disposer de toute l'information utile sur les besoins des étudiants en général ou de sous-groupes particuliers, du marché du travail et des universités. Des modalités de veille informationnelle adéquates sur les tendances et les besoins devront donc être établies.

Objectifs

2.1 Améliorer de façon continue nos programmes existants (DEC, AEC) pour qu'ils continuent de répondre aux besoins des étudiants et de l'environnement socio-économique.

Moyens

- ◆ Poursuivre l'application de la *Politique institutionnelle d'évaluation de programmes (PIEP)*, en respectant le rythme d'évaluation des programmes qui y est prévu.
- ◆ Actualiser nos programmes et nos plans-cadres lorsque nécessaire.
- ◆ Entretenir des relations suivies avec les employeurs qui accueillent nos stagiaires et nos finissants.
- ◆ Entretenir des relations suivies avec les universités qui recrutent nos finissants.

Indicateurs

- Nombre de programmes évalués ou actualisés
- Taux de placement des finissants du secteur technique
- Taux d'admission dans les universités
- Satisfaction des employeurs
- Satisfaction des étudiants

Objectifs

2.2 Élargir la carte de programmes du Collège en réponse à des besoins identifiés.

Indicateurs

- Le nombre de nouveaux programmes (DEC, AEC, DSET) implantés au Collège.

Moyens

- ◆ Développer, ou obtenir dans le cadre d'ententes de partenariats, de nouveaux programmes d'AEC.
- ◆ Proposer de nouveaux projets de programmes de DEC dans des secteurs en émergence ou obtenir l'autorisation d'implanter des programmes existants dans des secteurs où il y a des besoins de main-d'œuvre.
- ◆ Examiner la possibilité de développer ou d'obtenir l'autorisation d'offrir un ou des programmes de *Diplôme de spécialisation d'études techniques* (DSET) dans des secteurs de formation du Collège.

2.3 Diversifier nos modes d'organisation et de diffusion de la formation et les populations étudiantes visées.

Indicateurs

- Volume d'activités de formation créditée à temps partiel.
- Volume d'activités de formation sur mesure ou en entreprise.
- Nombre d'étudiants inscrits à des cours offerts en ligne.
- Nombre de personnes ayant reçu des services de reconnaissance des acquis ou de cours reconnus.
- Nombre d'étudiants étrangers inscrits au Collège.

- ◆ Mettre en place un guichet unique pour répondre aux demandes d'information des étudiants de toutes provenances (secondaire, adultes, étudiants étrangers, etc.) au sujet de l'admission, de la reconnaissance des acquis, des divers programmes et services offerts par le Collège.
- ◆ Offrir des services de formation adaptés aux besoins de populations étudiantes particulières (étudiants étrangers ou issus de l'immigration, personnes ayant des difficultés à intégrer le marché du travail, etc.).
- ◆ Faire connaître les grilles de programmes existantes dans certains programmes de l'enseignement régulier du Collège qui sont étalées sur sept sessions (au secteur technique) et sur cinq sessions (au secteur préuniversitaire).
- ◆ Développer notre offre de service de reconnaissance des acquis dans certains secteurs et pour certains cours ciblés.
- ◆ Développer la formation en ligne et l'utilisation des technologies à des fins d'enseignement et d'apprentissage.
- ◆ Accroître le nombre d'activités d'apprentissage réalisées dans un contexte de travail.
- ◆ Accroître notre offre de formation créditée à temps partiel.
- ◆ Développer une offre de formation sur mesure et de services aux entreprises dans tous nos secteurs d'intervention en formation continue.

Orientation 3

Poursuivre le développement d'un environnement de travail stimulant, valorisant et recherché

L'engagement et la compétence de son personnel sont certes les facteurs les plus déterminants de la capacité du Collège de bien remplir sa mission. Pour cela, il doit mettre en œuvre des pratiques de gestion des ressources humaines favorisant la satisfaction au travail des employés, de même que l'utilisation optimale et le développement de leurs compétences. Il doit aussi être en mesure de recruter tout le personnel dont il a besoin, dans un contexte de rareté de la main-d'œuvre dans de nombreux domaines, et améliorer ses pratiques d'accueil et d'insertion professionnelle pour assurer les transferts d'expertises nécessaires et la continuité dans la prise en charge de sa mission.

Objectifs

3.1 Poursuivre la mise en œuvre de pratiques de gestion de ressources humaines favorisant la satisfaction au travail des employés et l'utilisation optimale de leurs compétences.

Moyens

- ◆ Actualiser notre *Politique de gestion des ressources humaines* et les programmes qui lui sont associés ; en créer de nouveaux au besoin (par exemple, la conciliation travail-famille).
- ◆ Consolider nos programmes et pratiques visant la reconnaissance du personnel, incluant la reconnaissance au quotidien.
- ◆ Consolider nos programmes et pratiques de soutien aux personnes et équipes de travail éprouvant des difficultés.
- ◆ Maintenir un environnement de travail exempt de toute forme de harcèlement et propice à l'épanouissement professionnel et personnel.
- ◆ Poursuivre la promotion de l'acquisition de saines habitudes de vie dans le cadre du « Virage santé » amorcé au Collège.

Indicateurs

- Résultats d'enquêtes sur la satisfaction au travail
- Taux d'absentéisme
- Taux de rétention des nouveaux employés

Objectifs

3.2 Soutenir le développement des compétences des employés, dans une perspective de cheminement de carrière.

Indicateurs

- Nombre de personnes participant à des activités de formation, dans chaque catégorie de personnel.
- Nombre de personnes encadrées dans une démarche de cheminement de carrière.
- Nombre de personnes évaluées dans chaque catégorie de personnel.

Moyens

- ◆ Offrir et encourager la participation à des activités de perfectionnement répondant aux besoins des individus et de l'organisation.
- ◆ Continuer d'organiser des activités pédagogiques collectives sur des thèmes pertinents.
- ◆ Encourager la participation à des activités de recherche et à des projets de développement pédagogique.
- ◆ Faire connaître au milieu les formations, les expériences pertinentes et les exigences particulières pour tous les corps d'emploi présents au Collège.
- ◆ Identifier parmi les employés actuels les personnes désireuses d'assumer de nouvelles responsabilités et les aider à s'y préparer.
- ◆ Mettre en œuvre nos politiques d'évaluation pour toutes les catégories de personnel.

3.3 Recruter le personnel compétent dont le Collège a besoin pour remplir sa mission dans le contexte actuel de rareté de la main-d'œuvre.

Indicateurs

- Taux de rétention des nouveaux employés
- Nombre de postes restés vacants faute de titulaires au-delà des délais normaux (affichage, etc.)

- ◆ Mettre en pratique une gestion prévisionnelle du renouvellement du personnel.
- ◆ Élaborer une stratégie de recrutement mettant en valeur les atouts du Collège comme employeur.
- ◆ Perfectionner nos méthodes de sélection pour s'assurer de recruter les meilleurs candidats disponibles.

3.4 Améliorer nos pratiques d'accueil, d'insertion professionnelle, d'accompagnement et de transferts d'expertises auprès de nos nouveaux employés.

Indicateurs

- Pourcentage d'employés de chaque catégorie participant au programme d'accueil prévu
- Pourcentage de nouveaux professeurs profitant de mesures de soutien et de formation offertes
- Pourcentage de postes où une période de transfert d'expertises a été complétée

- ◆ Consolider le programme d'accueil et d'insertion professionnelle des nouveaux professeurs et mettre en place de nouveaux programmes adaptés aux exigences des autres catégories d'employés.
- ◆ Maintenir et améliorer notre offre de services de soutien et de formation aux nouveaux professeurs (MIPEQ, PERFORMA, programme de mentorat, etc.).
- ◆ Identifier les postes présentant des défis particuliers pour la relève et prévoir une période de transfert d'expertises adaptée aux exigences de chacun de ces postes.

Orientation 4

Poursuivre le développement du campus en appui à la mission du Collège

Plusieurs projets importants de réaménagement des espaces, internes et externes, du Collège ont été réalisés ces dernières années. Il importe de poursuivre sur cette lancée de façon à répondre toujours mieux aux besoins de l'enseignement, de la vie étudiante et de la qualité de vie au travail. Il faudra cependant accorder une attention prioritaire à la réalisation des projets immobiliers envisagés qui auront pour effet de donner au Collège les espaces nécessaires pour regrouper l'ensemble de ses programmes sur son campus principal et d'accueillir convenablement les effectifs étudiants correspondant à son devis scolaire. Il faudra aussi poursuivre le développement du campus dans une perspective d'ouverture sur la communauté et d'intégration à l'espace urbain environnant. Enfin, la préoccupation pour le développement durable, plus particulièrement pour le volet protection de l'environnement, sera prise en compte dans la réalisation de l'ensemble de ces projets, de fait dans toutes les activités du Collège.

Objectifs

4.1 Poursuivre le développement et le réaménagement des espaces du Collège de façon à ce qu'ils répondent toujours mieux aux besoins de l'enseignement et de soutien à l'enseignement, de la vie étudiante et de la qualité de vie au travail.

Indicateurs

- Nombre de projets réalisés

Moyens

- ◆ Réaliser le projet de construction du bâtiment destiné à rapatrier le programme de Soins infirmiers sur le campus principal.
- ◆ Préparer un projet d'agrandissement du Centre d'activités physiques (CAP) et entreprendre les démarches nécessaires pour assurer sa réalisation.
- ◆ Réaliser les projets d'aménagement majeurs déjà retenus, ou envisagés, selon un calendrier réaliste, à établir chaque année. Ces projets sont :
 - le réaménagement complet du secteur des Sciences de la nature et la relocalisation des équipes concernées ;
 - le réaménagement de la salle des Pas perdus ;
 - le réaménagement de la bibliothèque et des secteurs concernés ;
 - la poursuite du réaménagement de l'Auditorium ;
 - le regroupement des départements associés au programme de Sciences humaines.
- ◆ Identifier d'autres projets majeurs de réaménagement et planifier un calendrier de réalisation.
- ◆ Établir et garder à jour une liste de projets mineurs à réaliser à chaque année et en planifier la réalisation.
- ◆ Élaborer et garder à jour un plan pluri-annuel de travaux de maintien des actifs.

Objectifs

4.2 Poursuivre le développement du campus dans une perspective d'ouverture sur la communauté et d'intégration à l'espace urbain environnant.

Indicateurs

- Projets de réaménagements complétés
- Utilisation de nos installations par la population

Moyens

- ◆ Réaliser le projet d'aménagement d'un terrain synthétique multisport et convenir d'ententes pour son utilisation par la Ville de Québec.
- ◆ Réaliser le projet d'aménagement des espaces extérieurs du campus et de ses environs, en collaboration avec la Ville de Québec.
- ◆ Poursuivre notre politique d'ouverture à la communauté pour l'utilisation des espaces et installations physiques et sportives du Collège.

4.3 Intégrer la préoccupation pour le développement durable, particulièrement pour le volet protection de l'environnement, dans toutes les activités du Collège.

Indicateurs

- Pourcentage de réduction du volume de GES émis par le Collège
- Pourcentage de recyclage de certaines matières identifiées

- ◆ Réaliser le projet d'économie d'énergie s'inscrivant dans le cadre de la Politique du Gouvernement du Québec et du programme de soutien correspondant.
- ◆ Élaborer et réviser périodiquement le plan d'action institutionnel de protection de l'environnement prévu à la Politique du Collège.
- ◆ Poursuivre la mise en œuvre du volet « sensibilisation, information et formation » prévu à la même Politique.

Orientation 5

Assurer le rayonnement du Collège et son positionnement dans la région

Les orientations précédentes indiquent clairement la volonté du Collège d'aménager un environnement éducatif favorisant la réussite, de faire évoluer son offre de formation, de maintenir un milieu de travail stimulant et valorisant et de poursuivre le développement de son campus. Il importe cependant de mettre en valeur ses réalisations dans tous et chacun de ces domaines d'intervention, s'il veut que ses expertises soient reconnues et contribuent à maintenir ou à accroître son pouvoir d'attraction. Il doit aussi profiter de tous les partenariats utiles pour assurer son développement et être présent dans tous les forums pertinents pour la réalisation de sa mission. Il doit enfin mettre ses ressources et ses expertises au service du développement de la région.

Objectifs

5.1 Promouvoir le Collège et le positionner comme un établissement de premier choix.

Indicateurs

- Le pourcentage de demandes d'admission de premier tour du Collège
- Le nombre de communiqués de presse émis annuellement par le Collège

Moyens

- ◆ Développer « l'image de marque » du Collège et la véhiculer auprès de la population par des activités appropriées de communication.
- ◆ Mettre en œuvre annuellement un plan de recrutement qui fait connaître la qualité et la pertinence de l'offre de formation du Collège et son évolution.
- ◆ Faire connaître dans les médias les réalisations du Collège, de son personnel et de ses étudiants.

5.2 Contribuer au développement de l'éducation et de la main-d'œuvre dans la région.

Indicateurs

- Nombre de regroupements pertinents où le Collège est représenté
- Nombre et diversité des représentants du Collège

- ◆ Assurer la représentation du Collège à des instances et forums régionaux importants pour le développement de l'éducation et de la main-d'œuvre (Table interordres en éducation, Plan de rapprochement de la formation professionnelle et technique, Entente spécifique sur la réussite et la persévérance scolaire et les cheminements en sciences et technologie, etc.).

Objectifs

5.3 Établir les collaborations, les partenariats et les alliances stratégiques utiles pour la réalisation de la mission du Collège.

Indicateurs

- Nombre et diversité des projets de collaboration et ententes de partenariats
- Nombre et diversité des organismes et entreprises avec qui des collaborations sont établies

Moyens

- ◆ Réaliser des projets de collaboration avec les autres collèges, les commissions scolaires et les universités de la région.
- ◆ Réaliser des projets de collaboration avec les organismes liés au développement économique et de la main-d'œuvre.
- ◆ Poursuivre les collaborations établies dans le cadre de la campagne majeure de financement de la Fondation avec des entreprises et des organismes et en développer de nouvelles.
- ◆ Continuer à réaliser des projets de coopération internationale en partenariat avec différents établissements et organismes.

5.4 Mettre les ressources et les expertises du Collège au service du développement social, culturel et sportif de la région.

Indicateurs

- Nombre d'activités du Collège ouvertes à la population et nombre de personnes y participant
- Nombre et diversité des projets de collaboration et ententes de partenariat
- Nombre et diversité des organismes partenaires

- ◆ Poursuivre la politique d'ouverture du Collège à la communauté environnante pour l'utilisation de ses services (par exemple, les cliniques-écoles) et la participation à ses activités culturelles et éducatives (par exemple, le CDSP, le colloque dans le cadre du Mois de l'histoire des Noirs, etc.).
- ◆ Poursuivre les collaborations avec des organismes et regroupements dédiés au développement social, culturel et sportif dans la région et en établir de nouvelles (Musée de la Civilisation, Service des loisirs de la Ville de Québec, etc.).
- ◆ Promouvoir les intérêts de la région dans l'établissement de protocoles d'entente avec des institutions étrangères et dans la réalisation des différents projets qui en découlent.

6. LES MODALITÉS DE MISE EN ŒUVRE, DE SUIVI ET DE RÉVISION DU PLAN STRATÉGIQUE

Le *Plan stratégique 2009-2014* énonce les priorités de développement du Collège au cours de la période visée et les objectifs qui seront poursuivis. Pour en réaliser pleinement les promesses, il faut s'assurer de sa prise en charge efficace par le milieu. Des modalités sont prévues à cet effet.

La mise en œuvre du *Plan stratégique*

La principale modalité de mise en œuvre sera l'établissement, à chaque année, d'un plan d'action institutionnel qui annoncera les actions à poser en lien avec chaque objectif au cours de la période visée et qui précisera la ou les directions administratives concernées par ces actions.

De plus, chaque direction établira un plan de travail annuel qui intégrera les objectifs du plan d'action institutionnel placés sous sa responsabilité et qui précisera davantage les actions à poser.

Le *Plan stratégique* est donc appelé à devenir le principal instrument de planification dans la vie du Collège. Cette façon de faire assurera non seulement sa prise en charge complète par le milieu, mais en fera un facteur de coordination et de concertation dans les interventions des différentes unités administratives.

Le suivi du *Plan stratégique*

Au terme de chaque année scolaire, un bilan du plan d'action institutionnel sera établi. Ce document intégrera les conclusions des bilans plus détaillés réalisés par chacune des directions.

La révision du *Plan stratégique*

Cette planification des actions à poser à chaque année pour réaliser les objectifs du *Plan stratégique* et leur évaluation assureront non seulement le suivi de sa mise en œuvre, mais constitueront aussi un facteur de continuité dans l'action et d'ajustement. De continuité, car les actions à poser doivent le plus souvent être étalées sur plusieurs années, rares en effet étant les objectifs qui peuvent être atteints dans un période relativement courte. D'ajustement aussi, car les actions qui, à l'expérience, apparaîtront inefficaces ou impraticables pourront être remplacées par d'autres. Le *Plan stratégique* est donc appelé à être révisé périodiquement, sinon annuellement, surtout pour ce qui concerne les moyens, et même actualisé si on constate que de nouveaux objectifs s'imposent.



Plan d'action 2009-2014 sur la réussite



PLAN D'ACTION 2009-2014 SUR LA RÉUSSITE

TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION	33
PRINCIPES INSTITUTIONNELS	34
ÉLABORATION DU PLAN D'ACTION : ENTREPRISE COLLECTIVE	35
CHAMPS D'INTERVENTION	36
Champ 1 – Susciter l'engagement des étudiants dans leurs études	37
Champ 2 – Développer des compétences essentielles à la réussite	39
Champ 3 – Mettre en œuvre des expériences pédagogiques enrichissantes	41
Champ 4 – Offrir un milieu en soutien aux étudiants	43
OBJECTIFS INSTITUTIONNELS DE RÉUSSITE ET SUIVI	45
CONCLUSION	48
ANNEXES	49

INTRODUCTION

Les nouveaux enjeux de société, le renouvellement du programme de formation de l'école québécoise et les caractéristiques en constante évolution des générations d'étudiants qui se succèdent justifient certes le temps que nous avons consacré à l'actualisation de notre *Plan d'action sur la réussite*. Mais, avant toute chose, c'est notre responsabilité à l'égard de l'épanouissement de nos étudiants qui motive cette entreprise et qui lui donne toute sa valeur.

Le collège François-Xavier-Garneau entend poursuivre ses efforts pour soutenir et favoriser la réussite de ses étudiants en se dotant d'un plan de réussite à l'image de ses principes : soit la responsabilisation de l'étudiant, une formation de qualité, puis la concertation et la coordination. Il veut le faire en créant un environnement éducatif permettant l'acquisition de compétences qui favorisent la poursuite des apprentissages tout au long de la vie.

La valorisation des études et de l'effort, la bonification des services offerts et la promotion des connaissances fondamentales pour la réussite, une pédagogie plus active, des apprentissages en collaboration à l'image de l'univers dans lequel évoluent les étudiants d'aujourd'hui coloreront le nouveau plan de réussite.

Depuis plusieurs années déjà, le collège François-Xavier-Garneau s'est développé une expertise enviable dans le secteur des activités internationales et il se réjouit de voir grandir cet intérêt dans le milieu de l'éducation et dans la société en général. Conscient de l'impact positif de ces activités sur la motivation étudiante et sur la réussite scolaire, le Collège entend donc poursuivre sa mission quant à l'ouverture sur le monde.

L'implantation du plan 2009-2014 coïncide aussi avec l'arrivée au collégial des étudiants issus du Renouveau pédagogique de l'enseignement primaire et secondaire. Le Collège sera donc à l'affût de cette réalité afin d'y apporter, le cas échéant, les ajustements jugés nécessaires.

PRINCIPES INSTITUTIONNELS

Le plan d'action a été conçu et élaboré sous le signe de l'actualisation. S'il est grandement influencé par les versions antérieures des plans de réussite (*Plans d'action sur la réussite 2000-2003 et 2004-2009*), il présente néanmoins des caractéristiques qui lui sont propres et qui permettent, croit-on, de faire évoluer notre perception de la réussite et de guider nos actions collectives.

Trois grands principes guident notre *Plan d'action sur la réussite*, soit la **responsabilisation de l'étudiant**, une **formation de qualité**, puis la **concertation et la coordination**.

PREMIER PRINCIPE : RESPONSABILISATION DE L'ÉTUDIANT

L'engagement suppose une responsabilité partagée entre le collège et ses étudiants (Tinto et Pusser, 2006; Fédération des cégeps, 2004; Blouin, 2003). Ces acteurs ont chacun leur rôle et ni l'un ni l'autre ne doit rejeter sur les épaules de l'autre la responsabilité des résultats obtenus. La relation qui s'établit entre la responsabilité de l'étudiant et celle de l'établissement est en effet cruciale. On est ici dans une relation d'engagement réciproque, celui de l'établissement au regard de la réussite de l'étudiant et celui de l'étudiant dans l'utilisation des moyens qui lui sont offerts pour réussir³.

Le cadre de référence sur les comportements attendus des étudiants du Collège se fonde sur cinq valeurs jugées primordiales, soit le respect, l'engagement, la responsabilité, l'intégrité et l'honnêteté. Dans cette perspective, la responsabilisation de l'étudiant n'est pas seulement une condition essentielle à sa réussite, elle constitue un objectif en soi.

DEUXIÈME PRINCIPE : FORMATION DE QUALITÉ

Nous savons tous et nous continuons de croire qu'une formation de qualité est exigeante, qu'elle demande de l'effort et de la persistance dans l'effort. Elle doit respecter certains standards. Il n'y a de réussite personnelle et collective que dans l'atteinte de ce qui a du prix, de la valeur. Cela suppose le maintien des exigences de rigueur et de qualité dans la formation que nous offrons aux étudiants (Faucher, 2004)⁴.

En s'inscrivant dans un programme collégial, l'étudiant affirme sa volonté de jouir de son droit à une formation de niveau supérieur. La qualité de sa formation joue un rôle déterminant dans sa réussite scolaire et professionnelle et la rigueur qu'elle requiert en conditionne la valeur au-delà de la volonté et de l'engagement de l'étudiant. Pour cette raison, le Collège, dans sa *Politique institutionnelle d'évaluation des programmes*, affirme son engagement à offrir une formation de qualité aux étudiants qui le fréquentent.

Au Collège, l'idée d'une formation de qualité se fonde sur deux documents repères soit le projet éducatif *Une formation pour la vie* ainsi que celui de la définition et des standards de qualité des programmes d'études.

³ Commission de l'enseignement collégial, sous la direction de Jean-Denis Moffet (2008). *Au collégial-L'engagement de l'étudiant dans son projet de formation- Une responsabilité partagée avec les acteurs de son collège*, Conseil supérieur de l'éducation, p.6.

⁴ Extrait de l'allocution de monsieur Gaston Faucher, Directeur des études, lors de la journée pédagogique du 10 mars 2004.

TROISIÈME PRINCIPE : CONCERTATION ET COORDINATION

C'est dans ce contexte de fierté et de respect mutuel que s'établissent de solides collaborations entre ceux qui sont impliqués dans la réalisation de la mission éducative, et en particulier entre les affaires pédagogiques (direction des études, départements, enseignants) et les affaires étudiantes. [...]

Des mécanismes de concertation rendent possibles les échanges libres [...] afin d'aplanir les différences et de rechercher le plus large consensus (Carrier, 2009)⁵.

L'étudiant inscrit au collège vit une expérience globale, l'expérience Garneau, influencée par son programme d'études et les ressources de son milieu. C'est autour de ce programme d'études, de ses différentes composantes et des ressources de son milieu que s'articule sa réussite. La concertation de l'ensemble des acteurs du milieu et la coordination de leurs actions deviennent donc incontournables.

Si le professeur est un acteur central en matière de réussite et de persévérance, l'action concertée de l'ensemble des professeurs d'un étudiant l'est encore bien davantage. Mais l'expérience de l'étudiant ne se limite pas aux activités en classe. Les activités hors classe jouent aussi un rôle important. C'est pourquoi l'implication de tous les membres du personnel de l'ensemble des services et des départements du Collège doit être concertée et s'inscrire dans une perspective globale.

ÉLABORATION DU PLAN D'ACTION : ENTREPRISE COLLECTIVE

Afin de contribuer efficacement à la réussite scolaire des étudiants, il est primordial qu'elle soit au cœur des préoccupations de tous les acteurs du milieu. Le plan d'action est le résultat d'une vaste démarche de réflexion à laquelle ont pu participer l'ensemble des acteurs du collège.

Quatre activités majeures ont été réalisées afin d'atteindre cet objectif de réflexion collective :

La journée pédagogique

Réflexion collective et échanges autour du thème de la réussite lors de la journée pédagogique du 11 mars 2009 À cœur ouvert sur la réussite : rancœur ou coup de cœur ? Environ 350 personnes ont participé à la table ronde et aux différents ateliers de cette journée.

L'autoévaluation

L'autoévaluation du *Plan stratégique institutionnel 2004-2009* incluant le *Plan d'action sur l'amélioration de la réussite et de la diplomation 2004-2009*. Cet exercice d'autoévaluation a permis, en outre, de dégager l'orientation principale du plan d'action 2009-2014 à savoir la responsabilisation de l'étudiant quant à sa réussite.

⁵ Carrier, M. (2009). *Conditions et pratiques éducatives qui favorisent l'engagement de l'étudiant et le succès dans ses études*, Cadre de référence inspiré du projet de recherche DEEP* dirigé par le Dr George D. Kuh, professeur à l'Université de l'Indiana, 5^e Colloque du Carrefour de la réussite au collégial-Fédération des Cégeps, Mars 2009, pp. 27-28.

La réflexion des différents groupes d'intervenants

Activité menée par le Service de soutien à l'enseignement et à l'apprentissage (SSEA). Au cours de cette démarche d'envergure, le SSEA a invité les groupes d'intervenants suivants à échanger et à donner leur avis sur le nouveau plan de réussite :

- ◆ Le Comité conseil sur la réussite ;
- ◆ L'assemblée des responsables de programme ;
- ◆ L'ensemble des comités de programme ;
- ◆ Le comité de la formation générale ;
- ◆ Les cadres et professionnels de la Direction des études, de la Direction des affaires étudiantes et communautaires, de la Direction des technologies informatiques et de la Direction de la formation continue ;
- ◆ Un groupe de discussion composé de 12 étudiants.

L'activité institutionnelle de réflexion sur le *Plan stratégique 2009-2014*

Une soixantaine d'employés se sont inscrits aux ateliers portant spécifiquement sur la réussite au Collège lors de l'activité institutionnelle de réflexion le 14 octobre 2009.

CHAMPS D'INTERVENTION

Le *Plan d'action 2009-2014 sur la réussite*, a retenu quatre champs d'intervention prioritaires pour lesquels des objectifs ont été précisés.

Champ 1

Susciter l'engagement des étudiants dans leurs études

Champ 2

Développer des compétences essentielles à la réussite

Champ 3

Mettre en œuvre des expériences pédagogiques enrichissantes

Champ 4

Offrir un milieu en soutien aux étudiants

Champ 1

Susciter l'engagement des étudiants dans leurs études

En cohérence avec le premier principe de notre plan d'action, nous nous engageons à mettre en œuvre différentes stratégies destinées à **susciter l'engagement de nos étudiants dans leurs études**.

Objectifs

1.1 Responsabiliser les étudiants et valoriser les études :

La réussite des études est étroitement liée à l'effort investi par l'étudiant. Dès son arrivée au collégial, il est important de l'informer relativement aux exigences de sa nouvelle réalité scolaire, et de le motiver à relever le défi et de cultiver le plaisir d'apprendre. Fort de cette conviction, le Collège accentuera ses interventions pour encourager et développer le sens de l'effort chez l'étudiant et son engagement dans ses études.

Moyens privilégiés

- ◆ Concertation de la communauté François-Xavier-Garneau autour d'un cadre de référence quant aux comportements attendus chez les étudiants.
- ◆ Communication aux étudiants et à leurs parents d'un message concerté sur les exigences du métier d'étudiant, du parcours à entreprendre et du soutien disponible dans le cégep.
- ◆ Promotion du *Guide de référence pour la réussite de tes études collégiales*⁶.
- ◆ Mise en place d'activités et de mesures pour soutenir et valoriser les efforts (activité d'accueil avant l'entrée au Collège et lors de la 1^{re} session, mentions au bulletin).
- ◆ Rappel des attentes explicites dans les plans de cours.
- ◆ Sensibilisation des enseignants à l'importance de la correspondance du temps exigé entre le travail scolaire hors cours et la pondération des cours.
- ◆ Organisation d'activités ou d'événements hors classe qui stimulent la curiosité intellectuelle (Tempête des sciences, Semaine de la formation générale, Mardi des Sciences humaines).

⁶ Casabon, L. pour l'équipe des aides pédagogiques du Service du cheminement scolaire. *Guide de référence pour la réussite de tes études collégiales*, Service du cheminement scolaire, Collège François-Xavier-Garneau, 2009, 8 p.

Objectifs

1.2 Valoriser la vie étudiante et susciter le sentiment d'appartenance au Collège :

La vie étudiante au collège François-Xavier-Garneau est un élément important qui prolonge ce qui se passe en classe et contribue à établir un environnement éducatif stimulant. Une offre d'activités variées ainsi que des interactions de qualité entre le personnel et les étudiants peuvent contribuer à développer un sentiment d'appartenance chez l'étudiant ayant choisi le collège François-Xavier-Garneau et chez l'ensemble de la communauté collégiale. Le Collège entend mettre à profit cette orientation et offrir un milieu d'éducation favorisant la participation de l'étudiant dans la communauté collégiale et dans ses études.

1.3 Favoriser des conditions de vie et d'apprentissage propices à la réussite :

L'aménagement de l'environnement éducatif influence grandement la qualité de vie des étudiants. Le Collège poursuivra ses réaménagements afin de répondre toujours mieux aux besoins de sa communauté et de fournir des conditions d'apprentissage favorisant la réussite.

Moyens privilégiés

- ◆ Accroissement de la participation à des activités parascolaires au Collège.
 - ◆ Offre d'activités conjointes pour le personnel et les étudiants.
 - ◆ Développement de communautés d'échanges et d'apprentissage (virtuelles ou physiques).
 - ◆ Organisation d'événements valorisant l'engagement dans les études et l'obtention du diplôme.
-
- ◆ Poursuite de l'adaptation des locaux d'enseignement et de soutien à l'enseignement en réponse à l'évolution de la pédagogie et des programmes.
 - ◆ Organisation de conditions et d'espaces qui favorisent l'étude.
 - ◆ Bonification de l'utilisation de la bibliothèque comme environnement de travail stimulant.

C

hamp 2

Développer des compétences essentielles à la réussite

Certaines compétences sont essentielles à la réussite. Le Collège a fait le choix de cibler les compétences langagières, les compétences technologiques et les compétences informationnelles afin d'en favoriser le développement.

Objectifs

2.1 Favoriser le développement des compétences langagières :

Le Collège réitère ici sa conviction à l'effet que la maîtrise de la langue, reflet de la pensée, est une condition essentielle à la réussite scolaire. La cohérence et la rigueur des idées communiquées à l'oral et à l'écrit s'avèrent importantes à l'enseignement collégial. Chaque discipline et chaque programme contribuent à les développer. Plus particulièrement, la qualité du français écrit chez les étudiants est au cœur du *Plan d'action pour l'amélioration de la qualité du français 2008-2011* actuellement en vigueur⁷. Afin de répondre aux exigences ministérielles en ce sens mais, surtout, afin de stimuler et de soutenir les étudiants dans l'atteinte de cet objectif, l'ensemble du personnel sera sensibilisé à l'amélioration de la langue française.

2.2 Favoriser le développement des compétences technologiques :

Les étudiants de la génération C (communiquer, collaborer, créer), âgés de 12 à 24 ans, utilisent comme jamais les technologies de l'information et des communications dans leur quotidien. Le Renouveau pédagogique vécu à l'école primaire et secondaire ainsi que l'omniprésence de cette culture technologique coloreront le rapport à l'apprentissage et les attentes de ces futurs étudiants du collégial. Le collège François-Xavier-Garneau poursuivra l'exploitation optimale de ces ressources technologiques qui peuvent contribuer à l'apprentissage et à la réussite.

Moyens privilégiés

- ◆ Voir Annexe I : Champs d'intervention pour l'amélioration des compétences langagières 2009-2014.

- ◆ Élaboration et implantation progressive du Profil de sortie TIC et informationnel dans les programmes.
- ◆ Diversification des activités pédagogiques favorisant l'utilisation des TIC par les étudiants.
- ◆ Accessibilité accrue aux technologies informatiques pour les étudiants en classe et hors classe (laboratoires multimédias, réseau sans fil, outils d'apprentissage en ligne).
- ◆ Développement de communautés virtuelles d'échanges et d'apprentissage.

⁷ *Plan d'action pour l'amélioration de la qualité du français 2008-2011*, présenté à la Commission des études le 17 décembre 2008.

Objectifs

2.3 Favoriser le développement des compétences informationnelles :

L'importance et le rôle des habiletés en recherche et en exploitation de l'information est indéniable et a un impact direct sur la réussite scolaire. Pendant son programme d'études, l'étudiant sera amené à reconnaître l'existence d'un besoin d'information, à développer ses stratégies de recherche, à localiser et à évaluer l'information pour, finalement, l'exploiter de façon responsable.

Moyens privilégiés

- ◆ Formation à la bibliothèque et dans les cours des programmes d'études sur la recherche informationnelle ainsi que sur la citation des sources.
- ◆ Poursuite de la campagne de sensibilisation sur la citation des sources documentaires et le plagiat.
- ◆ Arrimage optimal des services de la bibliothèque au soutien à l'apprentissage et aux programmes d'études.

Champ 3

Mettre en œuvre des expériences pédagogiques enrichissantes

La mise en place d'expériences éducatives enrichissantes fait déjà partie de la culture du collège François-Xavier-Garneau. Nous ciblons donc ce champ d'intervention dans le but, d'une part, de réaffirmer l'importance que nous leurs accordons et, d'autre part, d'en susciter de nouvelles.

Objectifs

3.1 Multiplier les situations d'apprentissage concrètes et innovatrices :

Les étudiants apprennent davantage lorsqu'ils trouvent un sens à leurs apprentissages et qu'ils sont en mesure de les mettre en application dans des contextes réels et concrets. Le Collège entend poursuivre son offre d'activités pratiques et développer de nouvelles avenues prometteuses.

3.2 Proposer des situations d'apprentissage en collaboration :

La collaboration entre les étudiants, propice au climat d'entraide, est aussi une stratégie formatrice qui favorise le développement d'habiletés fondamentales utiles tant pour la réussite scolaire que pour les autres domaines de la vie. Que ce soit par l'entremise de travaux d'équipe en classe ou d'activités d'aide structurée entre étudiants, cette stratégie peut s'avérer gagnante pour tous. Les étudiants issus du Renouveau pédagogique sont familiers avec ce type de formules pédagogiques. Le Collège verra donc à poursuivre et à bonifier son offre d'activités de collaboration.

Moyens privilégiés

- ◆ Situations concrètes d'apprentissage (stages dans les programmes pré-universitaires ou en Alternance travail-études, en Cliniques-écoles, en Entreprises-écoles).
 - ◆ Réalisation d'activités sur le terrain (visites, stages, actions communautaires).
 - ◆ Utilisation technopédagogique des TIC (tableaux interactifs, portfolios électroniques, cours et supervision de stage en ligne).
 - ◆ Soutien à la recherche et à l'innovation pédagogique (pédagogie par projets, projets portables).
-
- ◆ Planification d'activités favorisant la collaboration en classe.
 - ◆ Bonification de l'offre de tutorat par les pairs et de parrainage étudiant.
 - ◆ Aménagement de lieux et de conditions pour faciliter le travail en équipe.
 - ◆ Implantation d'espaces virtuels d'échange entre les étudiants.
 - ◆ Offre de formations sur le travail en équipe pour les étudiants et sur l'évaluation de ces travaux pour les enseignants.

Objectifs

3.3 Promouvoir et soutenir les projets de mobilité étudiante et enseignante :

Persuadé que les expériences de mobilité s'avèrent des éléments de motivation importants dans les études et encouragent une démarche d'ouverture au monde, le Collège a orchestré différentes actions pour soutenir les initiatives des étudiants et des professeurs en ce sens.

3.4 Offrir des possibilités variées d'apprentissage de langues étrangères :

L'apprentissage de l'anglais langue seconde est devenu une cible d'amélioration pour l'ensemble du système d'éducation et le Collège y accorde une importance toute particulière. De plus, la communication est un élément important pour stimuler les échanges avec les autres cultures. Le Collège s'investit donc dans le développement d'avenues soutenant l'apprentissage des langues chez ses étudiants.

Moyens privilégiés

- ◆ Organisation et promotion des projets de mobilité étudiante (session d'études, stage interculturel, linguistique et professionnel), soutien à ces projets.
 - ◆ Soutien à la mobilité enseignante.
 - ◆ Soutien aux démarches de financement des projets et octrois de bourses.
 - ◆ Promotion et diffusion des activités de Garneau international à l'intérieur du collège.
-
- ◆ Travaux de réflexion pour améliorer la réussite dans les cours d'anglais de niveau 100.
 - ◆ Poursuite et amélioration de l'offre de services du Centre d'aide en langues modernes.
 - ◆ Actualisation des laboratoires multimédias en langues.
 - ◆ Offre d'ateliers de conversation anglaise et espagnole.
 - ◆ Exploration de la possibilité d'offrir des cours d'une quatrième langue dans les programmes d'études.
 - ◆ Multiplication des occasions de séjours linguistiques.

Champ 4

Offrir un milieu en soutien aux étudiants

Par ses pratiques et sa culture, le collège François-Xavier-Garneau reconnaît l'importance d'offrir un environnement éducatif en soutien aux différentes catégories d'étudiants. Tout au long de leur passage au Collège, ceux-ci peuvent profiter de services de qualité favorisant leur réussite. Pour le plan 2009-2014, l'accent sera mis sur la concertation de cette offre de services facilitant l'accès à une aide appropriée au moment opportun. Le Collège verra aussi à mieux soutenir les étudiants lors de la transition secondaire-collégial en établissant une véritable structure d'accueil et d'intégration.

Objectifs

4.1 Favoriser l'accueil et l'intégration des étudiants :

Le passage au collégial est une période charnière dans le cheminement scolaire pouvant influencer la persistance dans les études. Les défis sont nombreux pour tous et particulièrement pour les étudiants en provenance du secondaire. Le Collège tient à leur assurer un accompagnement efficace à leur entrée dans la réalité collégiale.

4.2 Favoriser l'accueil et l'intégration des étudiants étrangers :

L'intégration dans une culture et un environnement nouveaux se présente à la fois comme une expérience fort enrichissante et un défi réel. Parce que leur présence et leur bien-être dans notre institution représente une plus-value considérable pour l'ensemble de notre communauté, le Collège entend soutenir l'intégration de ses étudiants étrangers par la mise en œuvre de mesures répondant à leurs besoins particuliers.

Moyens privilégiés

- ◆ Réalisation d'activités d'accueil et d'intégration des étudiants (dans le Collège et dans les programmes d'étude).
 - ◆ Consolidation des mesures de soutien à l'intégration des étudiants en provenance d'autres régions (jumelage, tutorat).
 - ◆ Poursuite des stratégies d'interventions de première session dans les programmes.
-
- ◆ Poursuite des efforts de recrutement pour accueillir un plus grand nombre d'étudiants étrangers.
 - ◆ Élaboration d'une structure d'accueil concertée pour les étudiants étrangers.
 - ◆ Organisation d'activités interculturelles (Le Mois de l'Histoire des noirs, Semaine Interculturelle).
 - ◆ Session de perfectionnement sur la communication interculturelle pour les professeurs.
 - ◆ Consolidation des activités de la « Session d'intégration et de francisation ».

Objectifs

4.3 Dépister les étudiants en difficulté et offrir des services concertés :

Afin de favoriser la réussite, il faut identifier le plus tôt possible les étudiants présentant des difficultés scolaires et celles d'adaptation. Le dépistage hâtif permettra la mise en place rapide de mesures d'aide pertinentes, concertées et efficaces.

Moyens privilégiés

- ◆ Consolidation des mesures de dépistage des étudiants à risque et en difficulté.
- ◆ Optimisation des mesures de prévention d'échec pour les étudiants dépistés.
- ◆ Mise en œuvre du nouveau *Règlement sur la réussite* assurant un encadrement accru de certains étudiants.
- ◆ Coordination et concertation des mesures d'aide (centres d'aide, ateliers, tutorat, consultation professionnelle), et amélioration de leur accessibilité.
- ◆ Exploration de nouvelles avenues d'intervention.
- ◆ Accompagnement particulier des étudiants admis sous condition (unités manquantes au DES) ou avec cours de mise à niveau prescrits.

4.4 Soutenir l'orientation professionnelle :

Le choix vocationnel est un élément essentiel de la motivation scolaire et de l'engagement dans les études. Le Collège comprend l'importance de soutenir les étudiants dans cette démarche en offrant des services variés à cet égard.

- ◆ Promotion des services offerts en orientation professionnelle et en information scolaire.
- ◆ Promotion du document *Guide de référence pour la réussite de tes études collégiales*⁸.
- ◆ Mise à jour et promotion des outils d'orientation disponibles sur le site du Service du cheminement scolaire.
- ◆ Exploration d'approches et d'outils novateurs pour soutenir la démarche d'orientation des étudiants.

4.5 Soutenir les clientèles particulières :

Le Collège valorise l'accessibilité aux études supérieures du plus grand nombre d'étudiants de toutes provenances. Les caractéristiques variées de la population étudiante rendent cependant essentiel le développement de mesures adaptées afin de favoriser sa réussite.

- ◆ Création d'un répertoire de l'ensemble des services et des modalités de fonctionnement.
- ◆ Information et soutien aux étudiants présentant des réalités particulières (étudiants allophones, étudiants des Services adaptés et de Sport-études).
- ◆ Diffusion d'information aux professeurs sur les mesures offertes à ces étudiants.
- ◆ Soutien et formation aux professeurs accueillant ces étudiants.
- ◆ Détermination de balises et de stratégies d'intervention adaptées aux différentes situations, diffusion aux professeurs.

⁸ Casabon, L. pour l'équipe des aides pédagogiques du Service du cheminement scolaire. *Guide de référence pour la réussite de tes études collégiales*, Service du cheminement scolaire, Collège François-Xavier-Garneau, 2009, 8 p.

OBJECTIFS INSTITUTIONNELS DE RÉUSSITE ET SUIVI

La coordination de l'ensemble des mesures d'aide à la réussite est assumée par la Direction des études. L'état des travaux pour la mise en œuvre des principaux moyens identifiés dans le plan d'action sur la réussite qui s'échelonnent de 2009 à 2014 feront l'objet d'un suivi dans son plan de travail et son rapport annuel.

Chaque département, programme et chaque service du collège François-Xavier-Garneau est directement impliqué dans la mise en œuvre du plan de réussite institutionnel 2009-2014. La Direction des études soutient individuellement ces unités et coordonne les efforts concernant la réussite entre autres par l'entremise du professionnel associé à ce dossier et par les avis donnés par les membres du Comité conseil sur la réussite. En outre, ces unités partagent les responsabilités communes suivantes :

- ◆ Identifier, dans leur plan de travail annuel, les mesures qu'elles entendent poursuivre, bonifier ou déployer en lien avec la réussite. Ces mesures doivent être cohérentes avec les champs d'intervention prioritaires identifiés dans le plan de réussite institutionnel et avec les observations du bilan précédent.
- ◆ Analyser et commenter dans leur rapport annuel, les moyens d'intervention identifiés dans leur plan de travail.

Les initiatives particulières liées à la réussite seront également valorisées et pourront être soutenues financièrement dans le cadre du Programme de soutien à l'enseignement et aux programmes d'études (PSEPE), développé au Collège.

Pour le suivi du plan d'action, des indicateurs institutionnels de réussite seront utilisés :

- ◆ Taux de diplomation deux ans après la durée prévue ;
- ◆ Taux de réinscription en troisième session ;
- ◆ Taux moyen de réussite des cours de la première session ;
- ◆ Taux annuel moyen de réussite des cours ;
- ◆ Réussite à l'Épreuve uniforme de français.

Les tableaux qui suivent présentent les taux des dernières années et les cibles identifiées de chaque indicateur pour 2014.

Tableau 1
Taux de diplomation deux ans après la durée prévue, incluant le DEP,
tout programme* tout collège (population A⁹)

Cohortes	FXG				Réseau			
	MGS**	DEC	DEP ¹⁰	Total	MGS	DEC	DEP	Total
		Résultats	Résultats	Résultats		Résultats	Résultats	Résultats
A-93	71,6 %	56,1 %	4,1 %	60,2 %	71,6 %	55,2 %	4,7 %	59,9 %
A-99	77,1	64,2 %	5,2 %	69,4 %	76,3	60,2 %	5,1 %	65,3 %
A-00	76,9	66,2 %	5,2 %	71,4 %	76,2	61,6 %	5,0 %	66,6 %
A-01	77,6	70,0 %	3,9 %	73,9 %	76,0	62,9 %	5,2 %	68,2 %
A-02	75,5	65,8 %	5,8 %	71,6 %	75,2	63,0 %	5,2 %	68,5 %
CIBLES DISPONIBLES EN 2014								
A-09	76*	67 %	5 %	72 %				
	75*	65 %	5 %	70 %				

Source : MELS, fichier CHESCO

* N'inclut pas les DEC sans mention.

** Les MGS (Moyenne générale au secondaire de l'ensemble des admis) envisagées sont inspirées de l'historique des années antérieures et des éléments de contexte susceptibles de les influencer. Il s'agit donc d'hypothèses.

Tableau 2
Taux de réinscription en 3^e session tout programme (population A)

Cohortes	Admis au collégial à FXG		Admis au collégial dans le réseau	
	MGS*	Réinscription en 3 ^e session dans le réseau (incluant FXG)	MGS	Réinscription en 3 ^e session dans le réseau (incluant le collège d'origine)
		Résultats		Résultats
A-95	72,4 %	79,3 %	72,5 %	81,7 %
A-03	76,1	88,2 %	75,2	85,8 %
A-04	75,9	86,1 %	75,4	85,3 %
A-05	75,5	86,2 %	75,9	85,6 %
A-06	75,5	85,4 %	75,5	84,9 %
CIBLES DISPONIBLES EN 2014				
A-12	76*	88 %		
	75*	86 %		

Source : MELS, fichier CHESCO

* Les MGS (Moyenne générale au secondaire de l'ensemble des admis) envisagées sont inspirées de l'historique des années antérieures et des éléments de contexte susceptibles de les influencer. Il s'agit donc d'hypothèses.

⁹ Population A : Nouveaux étudiants en provenance du secondaire inscrits au collège François-Xavier-Garneau.

¹⁰ Les étudiants qui ont obtenu un diplôme d'études professionnelles (DEP) du secondaire après un bref passage au collège François-Xavier-Garneau.

Tableau 3

Taux moyen de réussite des cours de la 1^{re} session du collège François-Xavier-Garneau (population A)

Cohortes	FXG		Réseau	
	MGS*	Résultats	MGS	Résultats
A-98	74,9	80,9	75,1	82,0
A-05	75,5	84,7	75,9	83,5
A-06	75,5	86,1	75,5	83,9
A-07	75,4	83,5	74,9	82,1
A-08		ND		ND
		CIBLES DISPONIBLES EN 2014		
A-14	76*	86 %		
	75*	84 %		

Source : CHESCO

* Les MGS (Moyenne générale au secondaire de l'ensemble des admis) envisagées sont inspirées de l'historique des années antérieures et des éléments de contexte susceptibles de les influencer. Il s'agit donc d'hypothèses.

Tableau 4

Taux annuel moyen de réussite des cours du collège François-Xavier-Garneau

Année scolaire	Résultats
	Données institutionnelles ¹
1996-1997	84,02 %
2005-2006	88,26 %
2006-2007	87,82 %
2007-2008	88,59 %
2008-2009	89,30 %
CIBLES DISPONIBLES EN 2014	
2013-2014	89 %

¹ Source : Système d'information institutionnel SPR

Note : La MGS et les données comparables du réseau ne sont pas disponibles.

Tableau 5

Réussite à l'Épreuve uniforme de français Collège François-Xavier-Garneau

Épreuve	Pourcentage de réussite	Pourcentage de réussite
	FXG	Réseau
2004-2005	91,1 %	84,7%
2005-2006	83,9 %	81,0%
2006-2007	86,9 %	83,3%
2007-2008	87,3 %	83,2%
2008-2009	83,8 %	82,8%
CIBLES DISPONIBLES EN 2014		
2013-2014	87 %	

Source : MELS

Dans les quatre premiers tableaux, on fournit d'abord le résultat obtenu il y a près de 10 ans et les taux obtenus au cours des quatre dernières années. À l'examen de ces données, on constate que le collège a connu une augmentation importante de ses taux de réussite au cours des dix dernières années, toutefois ils semblent avoir atteint un plateau dernièrement. Il est intéressant de noter l'écart toujours positif entre les données du collège et celles du réseau disponibles.

On peut également établir un lien entre les résultats et la qualité des dossiers scolaires (MGS : Moyenne générale au secondaire) des différentes cohortes. D'ailleurs, les auteurs de nombreuses études¹¹ ont démontré qu'il y a une forte corrélation entre le dossier scolaire du secondaire et la réussite au collégial.

Pour les prochaines années, plusieurs raisons incitent le Collège à retenir des cibles réalistes. Entre autres, l'augmentation du nombre d'étudiants n'ayant pas obtenu leur diplôme d'études secondaires et une plus grande présence d'étudiants présentant des troubles d'apprentissage devraient influencer ses résultats. De plus, il faut considérer les effets du renouveau sur les élèves du secondaire; même si on n'en connaît pas encore l'impact sur leur performance au collégial, il y aura assurément une période d'adaptation. De nombreux efforts seront également faits pour valoriser les études supérieures dans un contexte de décroissance démographique et de besoins importants de main-d'œuvre. Le Collège devra ainsi admettre des étudiants en provenance du secondaire avec des dossiers scolaires possiblement moins forts et des adultes qui voudront faire un retour aux études. Enfin, l'accueil d'immigrants dans nos institutions sera encouragé.

Tous les éléments contextuels précédents laissent entrevoir la possibilité d'une certaine diminution de la qualité des dossiers scolaires et incitent donc le Collège à privilégier des cibles qui en tiennent compte.

CONCLUSION

La démarche de réflexion entourant la rédaction du plan de réussite 2009-2014 a permis une fois de plus de mettre en lumière la qualité du travail de tous les intervenants du collège François-Xavier-Garneau. L'ensemble du personnel contribue à la réussite des étudiants qui constitue la principale préoccupation du Collège. Le but ultime de toutes ses interventions va au-delà de la réussite scolaire et vise plutôt la réussite personnelle des individus par le biais d'expériences enrichissantes et éclairantes.

¹¹ Astin (1975), Bain dans Plaisance (1985), Charest (1980), Charest (1982), Lacour-Brossard (1986), Lavoie (1987), Mattox (1983), Morishita (1986), St-Louis et Vigneault (1987), Turcotte et al (1985), Terrill (1986), Gingras et Terrill (2006)

Annexes

CHAMPS D'INTERVENTION POUR L'AMÉLIORATION DES COMPÉTENCES LANGAGIÈRES 2009-2014

Le Collège identifie l'amélioration des compétences langagières au nombre de ses priorités en matière de réussite des étudiants. Son plan d'action propose trois champs d'intervention précis.

CHAMP 1 : AMÉLIORER LES COMPÉTENCES LANGAGIÈRES CHEZ LES ÉTUDIANTS

STRATÉGIES RETENUES

- ◆ **Dépistage des étudiants** présentant des difficultés et diagnostic linguistique dès la 1^{re} session
- ◆ **Offre de services** à des groupes d'étudiants :
 - Éprouvant des difficultés en français écrit et en lecture
 - Du cours de mise à niveau
 - Se préparant à l'Épreuve uniforme de français
 - Ayant échoué une fois au cours de mise à niveau
 - Ayant échoué au premier cours du 601 à cause de la langue
 - Dont le français n'est pas la langue maternelle : étudiants en provenance de l'extérieur du Québec et immigrants (sans DES) ou allophones (avec DES)
 - Présentant des troubles d'apprentissage
- ◆ **Engagement et concertation de tous les intervenants** (professeurs de Lettres et de Philosophie, autres professeurs, CAF et aides pédagogiques individuels) pour l'identification des étudiants, leur recommandation aux services appropriés et la promotion de ces services
- ◆ **Soutien dans les différents départements et programmes à la mise en place d'activités valorisant le français**

CHAMP 2 : AMÉLIORER LES COMPÉTENCES LANGAGIÈRES CHEZ LES PROFESSEURS

STRATÉGIES RETENUES

- ◆ **Identification des besoins des professeurs** quant à la maîtrise de la langue, à la correction des textes des étudiants et au soutien des étudiants dans ce domaine
- ◆ **Maintien des exigences du Collège relatives à la qualité du français** et développement d'outils pour la sélection des professeurs
- ◆ **Offre de soutien individualisé, de formation et d'outils pertinents** autant pour les professeurs en place que pour les nouveaux
- ◆ **Promotion des services disponibles** et tout particulièrement de ceux du CAF

CHAMP 3 : AMÉLIORER LES COMPÉTENCES LANGAGIÈRES CHEZ L'ENSEMBLE DU PERSONNEL

STRATÉGIES RETENUES

- ◆ **Identification des besoins de l'ensemble du personnel** sur le plan de la maîtrise de la langue
- ◆ **Définition des exigences du Collège relatives à la qualité du français**
- ◆ **Offre de soutien individualisé, de formation et d'outils pertinents**
- ◆ **Promotion des services disponibles** et tout particulièrement de ceux du CAF
- ◆ **Organisation d'activités d'animation sur le français dans le collège** (par exemple une journée pédagogique)

**CHAMPS D'INTERVENTION PRIVILÉGIÉS DANS
LE PLAN D'ACTION POUR LA RÉUSSITE 2009-2014**



