

**PLAN STRATÉGIQUE  
2004-2009**

Octobre 2004

**CÉGEP**  
DE L'OUTAOUAIS

## AVANT PROPOS

La planification stratégique 2004-2009 du Cégep de l'Outaouais s'appuie sur une impressionnante participation d'étudiants, d'élèves du secondaire, de parents, d'enseignants, de professionnels, d'employés de soutien, de cadres, de membres de la communauté socioéconomique de la région et de membres du conseil d'administration. Nous remercions toutes ces personnes qui ont participé à une, et pour quelques-unes, plusieurs rencontres au cours des différentes étapes de la démarche.

Soulignons la détermination et l'engagement des différents acteurs, notamment des participants au comité de coordination et de consultation et des membres du Conseil d'administration. Tout au long du processus, les efforts déployés allaient dans le sens de permettre au Cégep de se doter d'un plan stratégique bien articulé et bien intégré qui reflète vraiment les aspirations, non seulement de l'institution, mais également de sa clientèle et de sa communauté.

Pour mener à bien sa démarche de planification stratégique, le Cégep a profité des résultats de sa récente évaluation institutionnelle et de divers documents régionaux et ministériels. Le processus mis en place était inclusif et comportait des consultations en plusieurs étapes auprès d'une variété de personnes de l'interne et de l'externe réunies en de nombreux groupes de discussions. On a pu, ainsi, établir et valider le diagnostic, faire un relevé des forces et des faiblesses, des opportunités et des menaces, déterminer les enjeux, définir les stratégies et élaborer un plan d'action, l'ensemble constituant la planification stratégique pour les cinq prochaines années. On reconnaîtra que notre Cégep est à la fois en consolidation et en développement de ses programmes d'études, que l'augmentation de la clientèle dont il bénéficie depuis quelques années s'accroîtra tout au long de la décennie, créant une pression importante sur les espaces physiques, et qu'il sera appelé à assumer plus complètement son rôle régional dans la communauté outaouaise.

Rappelons que, en marge même de la démarche de planification stratégique sous la responsabilité de la Direction générale, la Direction des études conduisait ses propres travaux sur le plan institutionnel de réussite qui devait être intégré à la version finale du plan stratégique. On y retrouve des cibles de diplomation précises, des indicateurs et des mesures de réussite à mettre en œuvre. Il s'agit là d'une pièce maîtresse du plan stratégique qui a été rattachée de façon spécifique à une orientation stratégique portant sur la réussite des étudiants. On appréciera l'excellent travail du personnel de la Direction des études, entre autres celui du Service des programmes, qui a permis au Cégep de produire un plan institutionnel de réussite complet, qui prévoit la mise en œuvre de différentes mesures de réussite.

Enfin, nous tenons à souligner la qualité du travail professionnel du Groupe DBSF qui a accompagné le Cégep de l'Outaouais tout au long de sa planification stratégique. L'expertise de cette firme, sa connaissance du milieu collégial, sa grande capacité d'écoute auront permis de conduire de façon très efficiente le processus et de produire un plan stratégique 2004-2009 de grande qualité.

La directrice générale

Ginette Ouellette

---

## **PRINCIPAUX COLLABORATEURS**

### **PRODUCTION DU PLAN STRATÉGIQUE**

#### **Direction et coordination de la planification stratégique**

Ginette Ouellette, directrice générale

#### **Appui à la démarche et rédaction du plan stratégique, du Groupe DBSF :**

Normand Dulude, associé principal et président

Simon Bastien, conseiller principal

Guy Lefebvre, associé

### **LES COMITÉS DE LA PLANIFICATION STRATÉGIQUE**

#### **Le Comité de coordination et de consultation**

Jean Dumont, enseignant en français

Yvette Filion, conseillère en orientation

Lyne Laprade, administratrice

Joan Martin, secrétaire au secteur d'enseignement Félix-Leclerc

Luc Maurice, directeur des affaires étudiantes et communautaires

Joanne Moreau, adjointe à la direction des études

Christian Muckle, directeur des études

Ginette Ouellette, directrice générale et coordonnatrice du comité

#### **Le Comité exécutif**

Bill Atkins, vice-président du Conseil d'administration

Michel-Rémi Lafond, administrateur

Lyne Laprade, présidente du Conseil d'administration

Christian Muckle, directeur des études

Ginette Ouellette, directrice générale, présidente du Comité exécutif

Édouard Verrault, administrateur

#### **La Régie de la Direction générale**

Yves Dupont, directeur des services administratifs

Lyne Lepage, directrice des communications et des affaires corporatives

Luc Maurice, directeur des affaires étudiantes et communautaires

Christian Muckle, directeur des études

Ginette Ouellette, directrice générale

Diane Paquette, directrice des ressources humaines

### **LE SOUTIEN LOGISTIQUE AU PROJET**

Marie Guérette, secrétaire à la direction générale

Ghislaine St-Amour, secrétaire au service des communications et des affaires corporatives

---

*Dans ce document, la forme masculine est utilisée sans aucune discrimination mais dans le but d'alléger la lecture des textes.*

## TABLE DES MATIÈRES

	Page
1. INTRODUCTION .....	1
1.1 Objectifs de la démarche.....	1
1.2 Contenu du présent document .....	1
1.3 Méthodologie .....	3
1.4 Portée et limites du plan stratégique .....	6
<b>SECTION 1 – DIAGNOSTIC STRATÉGIQUE.....</b>	<b>8</b>
2. DONNÉES FACTUELLES .....	9
2.1 Rappel historique.....	9
2.2 Projet éducatif.....	10
2.3 Structure et organisation .....	11
2.4 Programmes et services.....	13
2.5 Clientèles.....	19
2.6 Diplomation et réussite scolaire.....	20
2.7 Données financières.....	22
3. ENVIRONNEMENT INTERNE.....	26
3.1 Forces.....	26
3.1.1 Organisation générale.....	26
3.1.2 Direction des études .....	27
3.1.3 Les programmes .....	28
3.1.4 Organisation et cheminement scolaire.....	30
3.1.5 La formation continue .....	30
3.1.6 Les affaires étudiantes.....	31
3.1.7 Les affaires communautaires.....	32
3.1.8 Communications et présence dans le milieu .....	32
3.1.9 Les affaires corporatives.....	33
3.1.10 Gestion des ressources humaines.....	33
3.1.11 Gestion administrative et ressources matérielles .....	34
3.1.12 Service d'informatique .....	35
3.1.13 Synthèse des principales forces .....	36
3.2 Faiblesses .....	37
3.2.1 Organisation générale.....	37
3.2.2 Direction des études .....	41
3.2.3 Les programmes .....	43
3.2.4 Organisation et cheminement scolaire.....	44
3.2.5 Formation continue .....	45
3.2.6 Affaires étudiantes .....	45
3.2.7 Affaires communautaires .....	46
3.2.8 Communications et présence dans le milieu .....	46
3.2.9 Affaires corporatives .....	47

3.2.10	Gestion des ressources humaines.....	47
3.2.11	Gestion administrative et des ressources matérielles.....	48
3.2.12	Service d'informatique .....	49
3.2.13	Synthèse des principales faiblesses .....	50
4.	ENVIRONNEMENT EXTERNE .....	52
4.1	Clientèle de l'enseignement régulier .....	52
4.1.1	Les opinions positives.....	52
4.1.2	Les opinions négatives .....	53
4.1.3	Les attentes et besoins.....	55
4.2	Clientèle de la formation continue .....	55
4.2.1	Les opinions positives.....	55
4.2.2	Les opinions négatives .....	56
4.2.3	Les attentes et besoins .....	57
4.3	Employeurs, partenaires et intervenants des milieux socioéconomique et de l'éducation .....	57
4.3.1	Les opinions positives.....	57
4.3.2	Les opinions négatives .....	58
4.3.3	Les attentes et besoins.....	59
4.4	Contexte frontalier et concurrence .....	61
4.4.1	La concurrence québécoise.....	61
4.4.2	La concurrence ontarienne .....	64
4.5	Situation démographique et socioéconomique régionale.....	68
4.5.1	Aspects démographiques .....	69
4.5.2	Aspects socioéconomiques .....	70
4.6	Analyse de comparables .....	72
4.6.1	Portrait d'institutions comparables.....	72
4.6.2	Principaux constats.....	80
4.7	Environnement politique et tendances en éducation.....	81
4.7.1	Mise en contexte.....	81
4.7.2	Vision et priorités d'action du Gouvernement .....	82
4.7.3	L'enseignement collégial : ce que les autres en pensent .....	83
4.7.4	Constats et questions soulevées pour le Forum.....	84
4.7.5	Les orientations proposées par la Fédération des cégeps .....	87
4.8	Synthèse des opportunités .....	88
4.9	Synthèse des contraintes et menaces.....	89
<b>SECTION 2 – ORIENTATIONS STRATÉGIQUES.....</b>		<b>91</b>
5.	ENJEUX ET DÉFIS.....	92
5.1	L'appropriation de la mission et du projet éducatif .....	92
5.2	La réussite scolaire.....	92
5.3	La consolidation et le développement de l'offre de programmes techniques .....	93
5.4	Le climat de travail et la culture organisationnelle.....	94
5.5	La communication interne et le décloisonnement de l'organisation ....	95
5.6	La relève et le renouvellement du personnel.....	95

---

5.7	L'organisation au sein de la Direction des études .....	96
5.8	La culture de l'évaluation.....	96
5.9	L'insuffisance du financement .....	97
5.10	La disponibilité de l'espace réservé à l'enseignement .....	97
5.11	La promotion du Cégep auprès de ses clientèles et de la communauté.....	98
5.12	La vocation régionale de l'institution.....	98
5.13	Un positionnement distinctif.....	99
5.14	Les changements à venir à la suite du Forum sur l'avenir de l'enseignement collégial .....	100
6.	<b>ORIENTATIONS STRATÉGIQUES.....</b>	<b>101</b>
6.1	Axe 1 : Les étudiants au cœur de la mission du Cégep .....	104
6.2	Axe 2 : Une carte améliorée de programmes et services offerts aux étudiants .....	107
6.3	Axe 3 : Une organisation humaine et efficiente .....	112
6.4	Axe 4 : Un cégep qui rayonne dans sa communauté .....	118
	<b>SECTION 3 – PLAN D'ACTION ET SUIVI DE LA PLANIFICATION STRATÉGIQUE .....</b>	<b>123</b>
7.	PLAN D'ACTION 2004-2009 .....	124
8.	SUIVI ET ÉVALUATION DE LA PLANIFICATION STRATÉGIQUE .....	145
	ANNEXE 1 : BIBLIOGRAPHIE.....	147
	ANNEXE 2 : LISTE DES PARTICIPANTS.....	150
	ANNEXE 3 : PROJET ÉDUCATIF .....	153

## 1. INTRODUCTION

### 1.1 OBJECTIFS DE LA DÉMARCHE

Le Cégep de l'Outaouais a mandaté le Groupe DBSF pour l'assister dans l'élaboration de son plan stratégique de développement pour les cinq prochaines années. Le plan stratégique demandé par le Cégep doit concrétiser une réflexion éclairée sur la situation présente de l'institution et proposer une vision d'avenir qui sera partagée par tous les responsables et tous les joueurs significatifs dans l'organisation. Rappelons les objectifs poursuivis dans le cadre de ce mandat de planification :

- Préciser et, s'il y a lieu, revoir ou redéfinir la vision d'avenir à donner au Cégep de l'Outaouais, vision qui sera partagée par ses responsables, son personnel et ses partenaires.
- Traduire cette vision d'avenir en orientations stratégiques concrètes.
- Évaluer et revoir l'ensemble des actions du Cégep de l'Outaouais à la lumière des orientations stratégiques retenues.
- Proposer des axes stratégiques de développement, des programmes et des clientèles à cibler et privilégier, des priorités d'action.
- Définir ou redéfinir l'ensemble du cadre opérationnel du Cégep de façon à ce que ce dernier assure le développement souhaité de l'organisation.
- Identifier les conditions et les moyens de mise en œuvre du plan stratégique de développement.

### 1.2 CONTENU DU PRÉSENT DOCUMENT

Ce rapport comprend trois grandes sections : le diagnostic stratégique, les orientations stratégiques et le plan d'action. Voyons plus en détail le contenu de chacune de ces sections.

#### **Section 1 – Diagnostic stratégique**

- Une présentation des données factuelles les plus pertinentes : mission et projet éducatif, structure et organisation, programmes et



services, clientèles, diplomation et réussite scolaire, données financières.

- Une analyse de l'environnement interne, soit les forces et faiblesses, articulée selon une division de l'organisation en douze fonctions ou services distincts soit : l'organisation générale, la Direction des études, les programmes, l'organisation et le cheminement scolaire, la formation continue, les affaires étudiantes, les affaires communautaires, le service des communications, les affaires corporatives, la gestion des ressources humaines, la gestion administrative et des ressources matérielles ainsi que le service d'informatique.
- Une analyse de l'environnement externe, qui comprend une analyse des opinions des clientèles actuelles (enseignement régulier et formation continue) et potentielles, des opinions des partenaires et intervenants des milieux socioéconomiques et de l'éducation, de la concurrence, de la situation démographique et socioéconomique régionale, de l'environnement politique, de cégeps comparables au Québec, ainsi qu'une synthèse des opportunités de développement et des contraintes / menaces auxquelles est confronté le Cégep de l'Outaouais.

Dans le cadre de cette première section, notre travail vise avant tout à clarifier, de la façon la plus objective possible, un portrait de la situation qui peut, souvent, paraître évident à certains, de la redite pour d'autres. L'objectif, rappelons-le, est surtout que tous s'entendent sur ce portrait pour que ce dernier constitue une base commune sur laquelle s'appuient les orientations stratégiques de développement.

## **Section 2 – Orientations stratégiques**

- Une présentation des enjeux et des défis qui se présentent dans le cadre du plan stratégique de développement.
- Les orientations stratégiques, regroupées selon quatre grands axes :
  - les étudiants au cœur de la mission du Cégep;
  - une carte améliorée de programmes et services offerts aux étudiants;
  - une organisation humaine et efficiente;
  - un Cégep qui rayonne dans sa communauté.

- Pour chaque orientation stratégique, un ou des objectifs de développement et des indicateurs de performance qui leur sont rattachés.

### **Section 3 – Plan d'action et suivi de la planification stratégique**

Les orientations stratégiques, adoptées par le conseil d'administration du Cégep, doivent être traduites dans un plan d'action. Des moyens ou actions ont été identifiés pour concrétiser chacune des orientations. Chaque moyen et action est accompagné de l'information relative à sa mise en œuvre, soit :

- le résultat attendu;
- la direction responsable de sa mise en application;
- l'échéancier de début et de fin de réalisation;
- les ressources humaines et financières supplémentaires requises pour le mettre en application.

On retrouve également dans cette section des précisions et des actions sur comment le Cégep entend assurer le suivi et l'évaluation de la planification stratégique.

## **1.3 MÉTHODOLOGIE**

Au début de la démarche, un comité de coordination et de consultation a été mis en place pour assurer un suivi constant des travaux durant les étapes de réalisation du plan stratégique. Outre plusieurs rencontres de travail avec le consultant, le comité a eu pour tâche de valider les divers rapports d'étape. Dans le cadre des rencontres de travail et de validation à l'étape 2 (orientations stratégiques), les membres du comité exécutif se sont ajoutés au comité de coordination et de consultation. Le plan d'action (étape 3), préparé dans sa version préliminaire par les directeurs, a également été soumis au comité de coordination et de consultation avant d'être validé par le comité exécutif et tous les gestionnaires réunis en régie élargie.

Le rapport d'étape 2 (orientations stratégiques) a été présenté au conseil d'administration et approuvé par celui-ci le 16 juin 2004. Le projet de plan institutionnel de réussite, qui est intégré à la planification stratégique, a également été présenté au conseil le 16 juin.

Enfin, les versions finales du plan stratégique 2004-2009 et du plan institutionnel de réussite 2004-2007 ont été approuvées par le conseil

d'administration le 26 octobre 2004. La Commission des études avait, au préalable, donné un avis favorable sur le plan institutionnel de réussite.

Chacune des trois grandes sections de la planification stratégique comme telle a été produite selon l'approche méthodologique suivante :

### **Section 1 – Diagnostic stratégique**

- Rencontre de démarrage avec la Direction générale et avec le comité de coordination et de consultation, dans le but de cadrer la démarche, de valider les attentes et de recueillir l'information documentaire pertinente.
- Analyse de la documentation et des données disponibles sur le Cégep de l'Outaouais, l'évaluation institutionnelle, la situation démographique et la situation économique de l'Outaouais et de la région d'Ottawa-Gatineau, la concurrence et l'environnement politique.
- Rencontre de sept groupes de discussion internes répartis de la façon suivante :
  - un groupe composé de la régie générale, auquel ont participé les six directeurs;
  - trois groupes composés de membres du personnel, en s'assurant d'une représentativité et d'une hétérogénéité des participants : diversité des postes (enseignants, cadres, professionnels, soutien, etc.) et ensemble des directions représentées au sein de chaque groupe;
  - un groupe composé de représentants de la Direction des études : secteurs d'enseignement des campus Gabrielle-Roy et Félix-Leclerc, organisation et cheminement scolaire, service des programmes et formation continue;
  - un groupe composé des représentants des trois syndicats;
  - un groupe composé des membres du conseil d'administration.

Au total, près de 80 personnes ont été consultées.

- Rencontre de sept groupes de discussion externes répartis de la façon suivante :
  - un groupe formé d'étudiants actuels du Cégep, en formation préuniversitaire et en formation technique;

- un groupe formé de parents d'étudiants en formation régulière (préuniversitaire et technique);
- un groupe formé d'étudiants en formation continue;
- un groupe formé d'étudiants de secondaire 5, répartis dans quatre commissions scolaires de la région et qui poursuivent leurs études au Cégep de l'Outaouais ou dans un autre cégep québécois;
- un groupe formé d'étudiants de l'Outaouais qui ont choisi de poursuivre leurs études dans une institution concurrente, généralement un collège situé à Ottawa;
- un groupe d'employeurs de la région d'Ottawa-Gatineau qui embauchent des finissants ou prennent des stagiaires du Cégep (formation technique et continue);
- un groupe formé de divers partenaires et intervenants des milieux socioéconomique et de l'éducation de la région de l'Outaouais.

Au total, près de 70 personnes ont été consultées.

- Analyse de documents et entrevues auprès de quatre cégeps comparables au Québec.
- Validation du rapport d'étape par le comité de coordination et de consultation.

L'approche méthodologique privilégiée, en particulier le nombre, la nature et la composition des groupes de discussion, a fait en sorte de recueillir une diversité, une représentativité et une richesse de points de vue qui auront permis, nous l'espérons, de dresser un portrait le plus complet possible de la situation.

## **Section 2 – Orientations stratégiques**

- Trois rencontres de travail avec le comité de coordination et de consultation auquel se sont ajoutés les membres du comité exécutif.
- Deux entrevues avec le directeur des études.
- Une entrevue avec l'adjointe à la Direction des études, secteur de la formation continue.
- Validation du rapport d'étape par le comité de coordination et de consultation auquel se sont ajoutés les membres du comité exécutif.
- Approbation du rapport d'étape par le conseil d'administration.

- Consultation auprès des milieux interne et externe sur les orientations stratégiques et les objectifs.
- Corrections et ajustements et dernière validation des stratégies auprès du comité de coordination et de consultation.

### **Section 3 – Plan d'action**

- Détermination des actions reliées aux différentes stratégies par les directeurs.
- Consolidation et élaboration d'une version préliminaire du plan d'action avec la direction générale.
- Ajustement et validation du plan d'action avec le comité de coordination et de consultation auquel se sont ajoutés les directeurs.
- Validation finale du plan d'action par le comité exécutif et l'ensemble des gestionnaires.

La liste des documents et des données consultés est présentée à l'annexe 1. La liste des participants au processus de réalisation de la planification stratégique est présentée à l'annexe 2.

## **1.4 PORTÉE ET LIMITES DU PLAN STRATÉGIQUE**

Dans le contexte de ce plan stratégique, il apparaît plus que pertinent que le Cégep de l'Outaouais vise à canaliser les efforts de chacun vers des orientations partagées. Il n'est donc pas question de faire table rase. Au contraire, l'élaboration de ce plan stratégique doit tenir compte des résultats des différentes démarches entreprises au cours des récentes années, notamment l'évaluation institutionnelle, le plan institutionnel de réussite scolaire et le plan de communication approuvé en 2003.

Elle doit mettre en lumière les principes et les orientations qui apparaissent consensuels, convergents ou divergents, en vue de définir une vision commune qui mise sur les forces et les avantages distinctifs de l'institution tout en identifiant les objectifs prioritaires d'intervention, les stratégies à privilégier et, dans une étape ultérieure, les actions à mener pour y parvenir.

---

La démarche aura donc, d'abord et avant tout, permis de faire des véritables choix stratégiques de développement en fonction des caractéristiques propres de l'institution et de rallier les divers responsables et idéalement l'ensemble du personnel autour de ces choix stratégiques. Ce plan stratégique sera, nous l'espérons, un précieux outil de travail pour tous et chacun au sein des services dans l'élaboration de leur propre plan d'action, faisant en sorte que tous contribuent à la concrétisation du plan stratégique de développement de l'organisation.

## **SECTION 1 – DIAGNOSTIC STRATÉGIQUE**

## 2. DONNÉES FACTUELLES

### 2.1 RAPPEL HISTORIQUE

Le Cégep de l'Outaouais est l'un des douze premiers cégeps à avoir vu le jour au Québec. C'est à l'été 1967 que l'institution a été créée, à la suite d'un regroupement de l'Institut de technologie de Hull, du collège classique de Marguerite-d'Youville, du collège classique Marie-Médiatrice, de l'École normale de Hull, de l'Institution familiale de Hull et de l'École des infirmières de l'Hôpital Sacré-Cœur de Hull. L'établissement portait alors le nom de Cégep de Hull. En 1975, le Cégep de Hull devient le Cégep de l'Outaouais, pour davantage refléter sa vocation régionale. Dix ans plus tard, l'institution prend l'appellation «Collège de l'Outaouais». En octobre 2003, le conseil d'administration décide de reprendre l'appellation «Cégep de l'Outaouais», qui redeviendra formellement en vigueur à l'automne 2004.

En 1975, le campus principal, Gabrielle-Roy, et siège social du Cégep est inauguré. Situé dans le secteur Hull de la Ville de Gatineau, aux portes du Parc national de la Gatineau, il accueille principalement les étudiants de l'enseignement régulier. En 1988, un deuxième campus dédié à l'enseignement régulier, Félix-Leclerc, ouvre ses portes dans le secteur Gatineau de la Ville de Gatineau. Il sera agrandi en 1994. Enfin, en 1989, la formation continue s'installe dans un édifice situé au centre-ville de Hull, qui devient le campus Louis-Reboul.

Dès 1969, le Cégep comprend une section anglophone et admet ses premiers étudiants de langue anglaise. À partir de 1972, les étudiants anglophones logent au Campus Heritage. En 1988, la section anglophone du Cégep devient un cégep autonome : Heritage College. Le Cégep de l'Outaouais est donc la seule institution publique de niveau collégial de langue française dans la région 07 – Outaouais.

À ses débuts, en 1967-1968, l'institution compte 350 étudiants. La clientèle étudiante francophone connaîtra une croissance rapide : 1 525 en 1972, 3 408 en 1982, 3 737 en 2003 et 3 961 en 2004, soit un bond de 230 étudiants par rapport à l'année précédente. La gamme de programmes offerts s'est diversifiée de façon importante au cours des années : de quatre programmes préuniversitaires et dix programmes techniques en 1967-1968, l'offre de formation s'établit maintenant à cinq programmes préuniversitaires, vingt programmes techniques et dix-sept programmes menant à une attestation d'études collégiales en formation continue.



De 1996 à 2001 (période de cinq ans couverte par sa récente évaluation institutionnelle), le Cégep a décerné près de 4 600 diplômes d'études collégiales : 2 900 DEC dans un programme préuniversitaire et 1 700 DEC dans un programme technique. Il a émis 718 attestations d'études collégiales dans différents programmes de la formation continue.

## 2.2 PROJET ÉDUCATIF

Le Cégep de l'Outaouais s'est doté, en décembre 2003, d'un projet éducatif. À la suite d'une consultation interne large, le conseil d'administration, lors de son assemblée tenue le 29 octobre 2003, avait adopté une nouvelle mission qui a été intégrée au projet éducatif. Ce projet comporte également des précisions sur le contexte pédagogique dans lequel le Cégep entend réaliser sa mission, ainsi que des valeurs et des engagements.

La mission se définit ainsi :

*« Institution d'enseignement supérieur, le Cégep de l'Outaouais offre à la population de l'Outaouais, dans un milieu d'apprentissage convivial, humaniste et propice à la réussite éducative, des programmes de formation de niveau collégial, préuniversitaires ou techniques, pertinents et qualifiants.*

*Comme partenaire socioéconomique dans sa communauté, le Cégep de l'Outaouais collabore avec divers organismes au développement régional, notamment, en dispensant des services de formation continue, en soutenant des activités de recherche et de transfert technologique, en rendant accessibles des ressources pour des activités compatibles avec sa mission de formation.»*

Les valeurs diffusées auprès des étudiants à travers le projet éducatif sont les suivantes :

- Le respect de soi, des autres et de l'environnement
- L'engagement personnel envers leurs études et leur milieu de vie
- La curiosité intellectuelle
- La créativité
- L'autonomie
- La rigueur
- La persévérance

Pour la diffusion, l'appropriation et l'intégration de ces valeurs par les étudiants, le personnel du Cégep de l'Outaouais prend les engagements suivants :

- L'encouragement
- L'écoute
- La cordialité
- La facilitation de la réalisation de soi
- L'encouragement de l'effort
- La favorisation du développement du sentiment d'appartenance, de la solidarité
- La reconnaissance de l'engagement personnel et collectif
- L'encouragement du goût du savoir et de l'ouverture d'esprit
- Le soutien de la créativité et de l'accomplissement personnel
- Le soutien de la persévérance scolaire et de l'obtention d'un diplôme

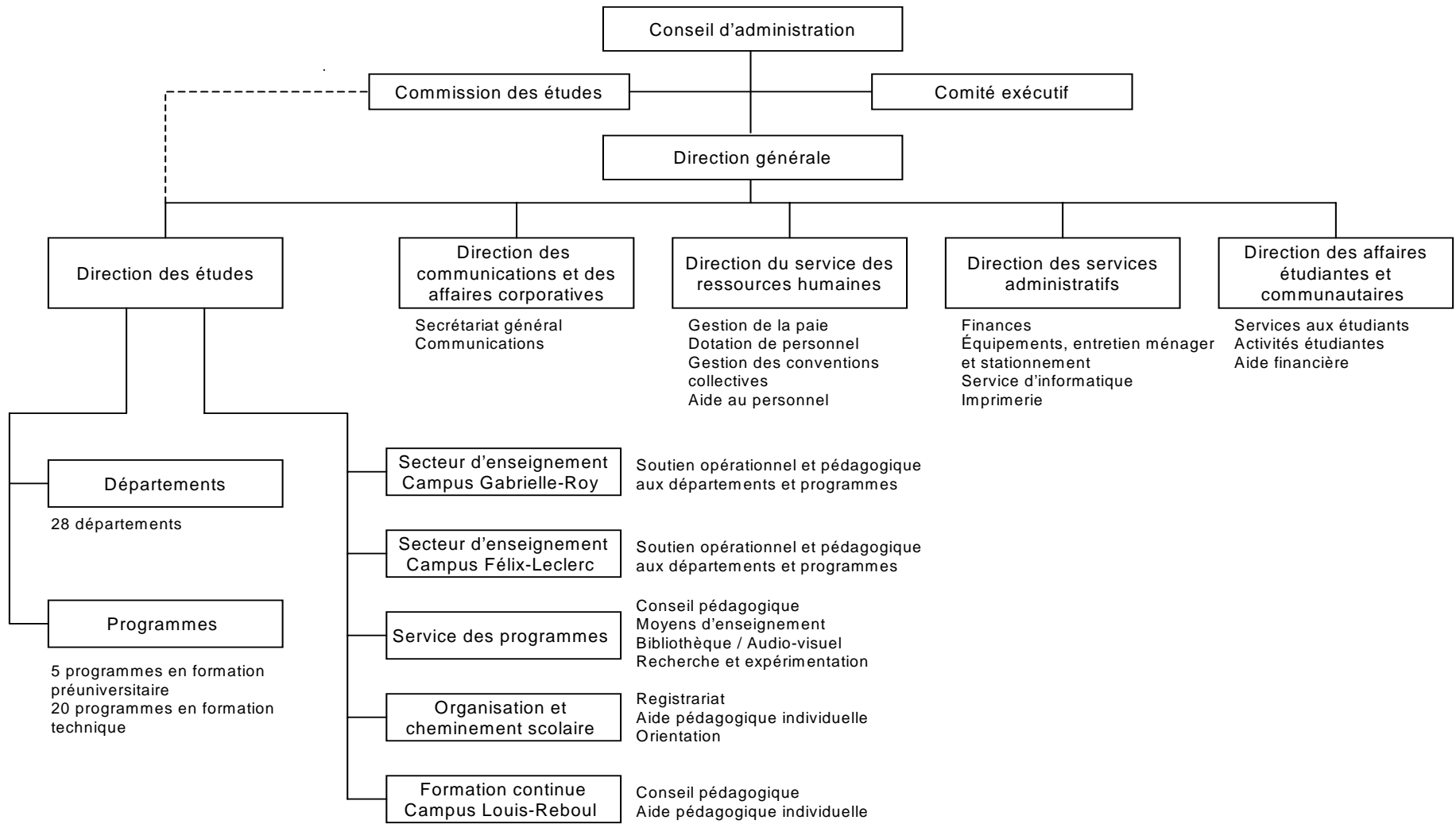
Le texte complet du projet éducatif est présenté à l'annexe 3.

## 2.3 STRUCTURE ET ORGANISATION

Le schéma de la page suivante présente l'organigramme de l'institution. Cet organigramme correspond à la réalité du début de 2004.

Au sommet de l'organigramme, on retrouve les instances habituelles d'un cégep, soit le conseil d'administration, le comité exécutif et la commission des études. La Direction générale relève directement du conseil d'administration. Sous la Direction générale relèvent cinq directions : la Direction des études, la Direction des affaires étudiantes et communautaires, la Direction des ressources humaines, la Direction des services administratifs et la Direction des communications et des affaires corporatives. Cette dernière a été créée en 2002. La Direction des études est responsable de 28 départements et de 25 programmes d'études. De cette direction relèvent cinq adjoints : deux responsables des secteurs d'enseignement (un au campus Gabrielle-Roy et un au campus Félix-Leclerc), un responsable du Service des programmes, un responsable de l'organisation et du cheminement scolaire et un responsable de la formation continue (campus Louis-Reboul).

## Cégep de l'Outaouais Organigramme



Au début de 2004, le Cégep comptait 533 employés. Le tableau 1 présente la répartition des effectifs par catégorie d'employé et par direction.

**Tableau 1 – Répartition du personnel au début de 2004**

Catégorie	Direction générale	Direction des études	Dir. des affaires étudiantes	Dir. des ressources humaines	Dir. des services administ.	Dir. des communic. et des aff. corporat.	Total
Hors cadres	1	1	–	–	–	–	2
Cadres	–	7	1	3	6	1	18
Professionnels	–	14	4	–	–	1	19
Enseignants	–	379	–	–	–	–	379
Soutien	–	50	6	4	50	3	113
Soutien n. synd.	1	–	–	1	–	–	2
<b>Total</b>	<b>2</b>	<b>451</b>	<b>11</b>	<b>8</b>	<b>56</b>	<b>5</b>	<b>533</b>

À elle seule, la Direction des études regroupe 451 personnes ou près de 85 % des employés du Cégep. Les enseignants, au nombre de 379, représentent 71 % des employés du Cégep.

Trois syndicats sont présents dans l'institution : le syndicat des enseignants, le syndicat des professionnels et le syndicat des employés de soutien, qui comptent respectivement 379, 19 et 111 membres.

## 2.4 PROGRAMMES ET SERVICES

### Enseignement régulier

Le tableau 2 présente la liste des programmes offerts en enseignement régulier en 2003-2004, tant pour la formation préuniversitaire que la formation technique. Les programmes offerts en formation régulière mènent tous à l'obtention d'un diplôme d'études collégiales (DEC).

Le Cégep de l'Outaouais offre cinq programmes préuniversitaires dont deux avec spécialités. Le programme Arts et lettres comporte quatre profils : cinéma; arts visuels et médiatiques; lettres et médias écrits; langues. Le programme Sciences humaines en comprend trois : études

administratives; individus, collectivité et institutions; monde, civilisation et enjeux contemporains.

En formation technique, le Cégep offre 20 programmes dans neuf grands domaines (administration, commerce et informatique; arts; chimie-biologie; bâtiment et travaux publics; électrotechnique; fabrication mécanique; communication et documentation; santé; services sociaux, éducatifs et juridiques). Le programme *Techniques de l'informatique* se divise en deux profils : *Informatique de gestion* et *Gestion de réseaux*. On compte trois programmes de Technologie du génie électrique : *Électronique industrielle et électrodynamique*, *Télécommunications* et *Systèmes ordonnés*. On compte deux programmes en techniques administratives : *Comptabilité de gestion* et *Gestion de commerce*. Enfin, depuis 1994, le Cégep offre le programme DEP-DEC *Étalage et Décoration intérieure* dans le cadre d'une entente avec la Commission scolaire des draveurs. Ce programme partage une partie des locaux et équipements du programme *Design d'intérieur*.

Notons, par ailleurs, que le Cégep offre une session d'accueil et d'intégration pour les étudiants la formation régulière qui n'ont pas fait de choix de programme ou qui ont été refusés dans le programme de leur choix.

**Tableau 2 – Programmes offerts en enseignement régulier en 2003-2004**

Programmes	Diplôme	Gabrielle-Roy	Félix-Leclerc
<b>FORMATION PRÉUNIVERSITAIRE</b>			
Arts et lettres (4 profils)	DEC	X	X
Arts plastiques	DEC		X
Sciences de la nature	DEC	X	X
Sciences humaines	DEC		
Études administratives		X	
Individu, collectivité et institutions		X	X
Monde : civilisation et enjeux contemporains		X	X
Sciences, lettres et arts	DEC	X	
<b>FORMATION TECHNIQUE</b>			
<b>01-Administration, commerce et informatique</b>			
Techniques de comptabilité de gestion	DEC	X	
Gestion de commerce	DEC	X	
Techniques de bureautique	DEC	X	
Techniques de l'informatique (deux profils : Informatique de gestion et Gestion de réseaux)	DEC	X	
<b>04-Arts</b>			
Design d'intérieur	DEC		X
<b>06-Chimie-Biologie</b>			
Techniques de laboratoire / Biotechnologies	DEC	X	
<b>07-Bâtiment et travaux publics</b>			
Technologie de la géomatique / Cartographie	DEC	X	
Technologie de la mécanique du bâtiment	DEC		X
Technologie du génie civil	DEC		X
<b>09-Électrotechnique</b>			
Technol. du génie électrique / Électron. industr.	DEC		X
Technol. du génie électrique / Télécommunic.	DEC		X
Technol. du génie électrique / Systèmes ordines	DEC		X
<b>11-Fabrication mécanique</b>			
Techniques du génie mécanique	DEC	X	
<b>13-Communications et documentation</b>			
Techniques de la documentation	DEC	X	
Techniques d'intégration multimédia	DEC	X	
<b>19-Santé</b>			
Soins infirmiers	DEC	X	
Techniques d'hygiène dentaire	DEC	X	
<b>20-Services sociaux, éducatifs et juridiques</b>			
Techniques d'éducation à l'enfance	DEC		X
Techniques d'éducation spécialisée	DEC		X

---

Techniques policières	DEC	X	
-----------------------	-----	---	--

## **Formation continue**

Le Cégep offre un choix de 17 programmes en formation continue, menant à une Attestation d'études collégiales (AEC) et pouvant être suivis à temps plein ou à temps partiel. La liste est présentée au tableau 3.

Le Cégep met sur pied également des ateliers de formation sur différents sujets, disponibles via trois modes d'apprentissage : au Cégep même, par Internet ou directement dans le milieu de travail. Les programmes offerts sont au nombre de 13 et on y retrouve des disciplines aussi variées que l'architecture et la gestion de réseaux, les conseils financiers et la sécurité financière ou encore les techniques d'éducation à l'enfance.

Certains programmes de formation continue sont également proposés à des clientèles spécifiques tel, par exemple, le programme de francisation pour personnes immigrantes. On offre également le programme de langues et de secourisme en milieu de travail.

Le Cégep offre aussi une gamme importante de services aux entreprises. Évoluant dans le cadre de la nouvelle Ville de Gatineau et des quatre MRC du territoire, l'offre de formation couvre essentiellement le secteur des services. Les activités de formation se retrouvent principalement dans les domaines suivants : l'informatique, la bureautique et l'édition, l'administration, l'électrotechnique, les télécommunications et le développement des ressources humaines.



**Tableau 3 – Programmes offerts en formation continue en 2003-2004**

Programmes	Diplôme	Félix-Leclerc	Louis-Reboul
Services de garde	AEC		X
Programmation en informatique	AEC		X
Gestion des réseaux (informatique)	AEC		X
Architecture de réseaux (informatique)	AEC		X
Bureautique et éditique	AEC		X
Réfrigération, chauffage, ventilation	AEC	X	
Éducation à l'enfance (groupes à Papineauville et Pontiac)	AEC		
Techniques d'accueil	AEC		X
Agent immobilier	AEC		X
Gestionnaire de sécurité incendie	AEC		X
Assurance de dommage	AEC		X
Techniques micro-informatique	AEC	X	
Initiation à la bureautique	AEC		X
Conseils financiers	AEC		X
Réseautique	AEC	X	
Intégration multimédia	AEC	X	
Soins infirmiers	AEC	X	
Centre d'appels	AEC		X

### Services et activités

Au sein de la Direction des études, le service de l'organisation et du cheminement scolaire offre aux étudiants de l'enseignement régulier les services d'aide pédagogique individuelle et d'orientation. Le service d'aide pédagogique individuelle est également disponible au campus Louis-Reboul pour les étudiants de la formation continue. Le Cégep met à la disposition de sa clientèle deux bibliothèques, une au campus Gabrielle-Roy (82 000 documents) et une au campus Félix-Leclerc (13 000 documents). Il offre également un service audio-visuel dans les deux campus.

La Direction des affaires étudiantes et communautaires, de par son mandat, offre également une panoplie de services et d'activités aux étudiants de l'enseignement régulier. Mentionnons les suivants :

- centre sportif;
- activités sportives, intramurales, intercollégiales et de plein air;
- vie sociale et culturelle et semaines thématiques;

- santé : prévention, consultation et premiers soins;
- accueil et intégration, notamment des clientèles particulières;
- consultation et interventions en psychologie et en matière juridique;
- aide financière (prêts et bourses, dépannage) et matérielle (placement et logement);
- vie spirituelle et pastorale.

## 2.5 CLIENTÈLES

### Effectifs

À la session d'automne 2004, l'enseignement régulier comptait 3 961 étudiants répartis de la façon suivante :

Campus	Secteur préuniversitaire	Secteur technique	Total
Gabrielle-Roy	1 636	1 193	2 829
Félix-Leclerc	465	667	1 132
<b>Total</b>	<b>2 101</b>	<b>1 860</b>	<b>3 961</b>

Le campus Gabrielle-Roy regroupe un peu plus de 71 % des effectifs étudiants. Environ 47 % des étudiants du Cégep se retrouvent au secteur technique, alors que dans l'ensemble du réseau collégial québécois, la proportion est de 50,6 %.

Après deux années successives d'augmentation d'une cinquantaine d'étudiants par automne (de 2001 à 2002, puis de 2002 à 2003), le Cégep a connu un bond important de 224 étudiants cette année, passant de 3 737 (automne 2003) à 3 961 étudiants (automne 2004).

Le nombre d'étudiants en formation continue s'établit à 2 500.

### Provenance

La provenance des étudiants inscrits à l'enseignement régulier s'établissait ainsi en 2001 :

Ville de Gatineau	81,7 %
Autres secteurs de l'Outaouais	13,9 %
Abitibi-Témiscamingue et Laurentides	3,1 %
Autres régions du Québec	1,3 %
Ontario	0,5 %

On constate que la grande majorité des étudiants du Cégep (82 %) provient de la Ville de Gatineau tandis que 14 % proviennent des autres secteurs de l'Outaouais. Au total, plus de 95 % des étudiants habitent la région 07. Le Cégep attire très peu d'étudiants d'autres régions du Québec et encore moins d'étudiants de l'Ontario.

Il faut souligner également que, toutes proportions gardées, la clientèle du Cégep provenant des autres secteurs de l'Outaouais est sous-représentée par rapport à celle provenant de la Ville de Gatineau, les autres secteurs de l'Outaouais comptant pour 28 % de la population de la région 07.

## 2.6 DIPLOMATION ET RÉUSSITE SCOLAIRE

La réussite scolaire se mesure au moyen de trois indicateurs : le taux de réinscription au 3<sup>e</sup> trimestre, le taux de réussite des cours et le taux de diplomation. Nous présentons ici les données relatives au dernier indicateur, le plus significatif selon nous, soit le taux de diplomation. Le tableau 4 illustre les données relatives au taux de diplomation pour les étudiants de l'enseignement régulier dans son ensemble, du secteur de la formation préuniversitaire et du secteur de la formation technique, pour les cohortes des années 1995 à 1999. Ce tableau comporte trois catégories de comparaison des données, libellées comme suit :

- la durée prévue des études;
- deux ans après la durée prévue des études;
- la période maximale après la durée prévue des études.

Ces données sont extraites du *Plan institutionnel de réussite 2004-2007*. Voici les principales conclusions :

- Le taux de diplomation pour l'ensemble des étudiants variait entre 28 % et 32 % selon l'année pour la catégorie *Selon la durée prévue des études*. Il oscillait entre 51 % et 54 % pour la catégorie *Deux ans après la durée prévue des études* et entre 52 % et 57 % pour la catégorie *Selon la période maximale après la durée prévue des études*.
- Le taux de diplomation est, pour toutes les années et tous les indicateurs, nettement plus bas chez les étudiants du secteur technique que chez les étudiants du secteur préuniversitaire. L'écart variait entre 6 et 10 points selon l'année pour la catégorie *Selon la*

*durée prévue des études.* Il variait entre 11 et 12 points pour la catégorie *Deux ans après la durée prévue des études* et entre 14 et 18 points pour la catégorie *Selon la période maximale après la durée prévue des études.*

- Le taux de diplomation des étudiants du Cégep de l'Outaouais se situe en deçà de la moyenne du réseau collégial québécois. L'écart est assez faible pour la catégorie *Selon la durée prévue des études* (entre -4 et +2 points selon l'année). Il est plus important pour la catégorie *Deux ans après la durée prévue des études* (entre -2 et -5 points selon l'année) et la catégorie *Selon la période maximale après la durée prévue des études* (entre -3 et -6 points selon l'année).

**Tableau 4 – Données sur le taux de diplomation : enseignement régulier**

Année de la cohorte (nouveaux inscrits à l'automne)	Selon la durée prévue des études		2 ans après la durée prévue des études		Selon la période maximale après la durée prévue des études	
	Cégep de l'Outaouais	Réseau collégial	Cégep de l'Outaouais	Réseau collégial	Cégep de l'Outaouais	Réseau collégial
<b>Ensemble des étudiants</b>						
1995	30,9 %	29,1 %	53,8 %	55,5 %	57,3 %	60,6 %
1996	27,7 %	30,2 %	51,1 %	56,4 %	52,4 %	58,5 %
1997	32,4 %	33,9 %	n.d.	n.d.	51,9 %	56,8 %
1998	30,1 %	33,8 %	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
<b>Étudiants du secteur préuniversitaire</b>						
1995	34,9 %	32,7 %	59,0 %	61,8 %	63,6 %	67,9 %
1996	31,1 %	34,1 %	56,1 %	62,8 %	58,5 %	66,7 %
1997	38,9 %	38,0 %	61,4 %	65,8 %	61,4 %	65,8 %
1998	33,5 %	37,7 %	n.d.	n.d.	51,7 %	n.d.
1999	31,8 %	38,0 %	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
<b>Étudiants du secteur technique</b>						
1995	26,7 %	27,8 %	47,2 %	51,2 %	48,6 %	53,9 %
1996	25,4 %	28,7 %	44,9 %	51,7 %	44,9 %	51,7 %
1997	29,0 %	31,8 %	n.d.	n.d.	43,0 %	48,3 %
1998	25,8 %	32,2 %	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.

Le tableau 5 présente les données relatives au taux de diplomation pour les étudiants adultes de la formation continue inscrits dans sept AEC en 1999-2000.

Les données révèlent que le taux de diplomation est très élevé pour six des sept AEC pour lesquelles on dispose d'indicateurs, variant entre 83 % et 100 %. Seuls les étudiants d'une AEC ont un taux de diplomation de 50 %.

**Tableau 5 – Données sur le taux de diplomation : formation continue**

Numéro de programme	Titre du programme	Nombre d'étudiants inscrits	Nombre de diplômés	Taux de diplomation	Taux de placement des diplômés ayant répondu à La Relance	Taux de placement des diplômés ayant répondu à La Relance %
900.58	Actualisation professionnelle en soins infirmiers (690 heures)	10	5	50%	5/5	100%
900.91	Programmeurs et gestionnaires de réseaux (1500 hrs)	18	15	83%		
900.91	Programmeurs et gestionnaires de réseaux (1500 hrs)	13	13	100%	11/11	100%
900.91	Programmeurs et gestionnaires de réseaux (1500 hrs)	14	13	93%	8/9	89%
900.94	Techniques d'éducation en services de garde (930 hrs)	20	20	100%		
900.94	Techniques d'éducation en services de garde (930 hrs)	21	18	85%	11/11	100%
902.56	Agents immobiliers	22	20	91%		

## 2.7 DONNÉES FINANCIÈRES

Le tableau 6 présente, de façon résumée, l'état des résultats du Fonds de fonctionnement des trois derniers exercices financiers terminés (2003-2002, 2002-2001 et 2001-2000). En voici les principaux constats :

- Les revenus du Cégep s'établissaient à 33 et 32,5 et 31,3 millions de dollars au cours des trois derniers exercices financiers, une hausse de 5,4 % en deux ans. La subvention du ministère de l'Éducation représentait la plus grande part des revenus, 88,3 % en 2002-2003, 86,2 % en 2001-2002 et 83,2 % en 2000-2001, une hausse relative de 5 points en deux ans. 94 % de cette subvention était affectée à l'enseignement régulier en 2002-2003.
- Les revenus autofinancés (Emploi-Québec, autres organismes gouvernementaux, droits d'inscription et de scolarité, ventes de biens et services, locations, autres revenus) représentaient 11,7 % des

revenus totaux en 2002-2003, 13,8 % en 2001-2002 et 16,8 % en 2000-2001. Il s'agit d'une baisse de 26 % du montant absolu en deux ans et de 5 points de l'importance relative. Cette baisse est principalement attribuable à une diminution des revenus provenant d'Emploi-Québec et des autres organismes gouvernementaux.

- La diminution de ces sources de revenus autonomes est particulièrement visible en formation continue. En 2002-2003, 57,5 % des revenus de la formation continue étaient autofinancés, alors que cette proportion atteignait 76 % en 2000-2001. En 2002-2003, 43,4 % du total des revenus autofinancés du Cégep provenaient des activités de la formation continue et 8 % provenaient des services auxiliaires (stationnement et services alimentaires). Les services auxiliaires et les cours d'été génèrent des revenus très marginaux par rapport à l'ensemble des revenus du Cégep.
- Les dépenses s'établissaient respectivement à 33,3, 32,2 et 31,1 millions de dollars au cours des trois derniers exercices financiers, une hausse de 7,1 % en deux ans. La structure des coûts reste à peu près la même d'une année à l'autre. Les salaires, avantages sociaux et coûts des conventions représentaient environ 85 % des dépenses pour les trois exercices (en moyenne, 60 % pour les enseignants et 25 % pour les autres catégories de personnel). L'ensemble des frais de fonctionnement représentait environ 15 % des dépenses. L'institution ne dispose que très peu de marge de manœuvre en matière de dépenses.
- Le Cégep parvient à boucler son budget, année après année, les résultats se soldant par un très petit surplus ou un très petit déficit. Les surplus ou les déficits représentent généralement autour de 1 % du budget de fonctionnement, ce qui est minime. Compte tenu de la complexité de l'organisation, la gestion financière du Cégep de l'Outaouais est très serrée.
- Par ailleurs, le solde du fonds de fonctionnement pour les opérations courantes du Cégep s'établissait respectivement à 1,39, 1,80 et 1,85 million de dollars pour les exercices se terminant le 30 juin 2003, 2002 et 2001. Cela représente une baisse de 25 % en deux ans. Il faut dire, qu'en 2003-2004, le Cégep a dû absorber une compression budgétaire à la suite de décisions ministérielles. Au 30 juin 2003, le solde du fonds de fonctionnement représentait environ 4 % du budget de fonctionnement, ce qui laisse une très faible marge de manœuvre au Cégep.

**Tableau 6 – État des résultats**

<b>ÉTAT DES RÉSULTATS – Fonds de fonctionnement</b>					
	Enseignement régulier	Formation continue	Cours d'été	Services auxiliaires <sup>1</sup>	Total
<b>Exercice terminé le 30 juin 2003 (données en milliers de dollars et arrondies)</b>					
<b>Revenus</b>					
Ministère de l'Éducation	27 938	1 237	–	–	29 176
Autofinancement <sup>2</sup>	1 820	1 676	60	308	3 863
<b>Total des revenus</b>	<b>29 758</b>	<b>2 914</b>	<b>60</b>	<b>308</b>	<b>33 039</b>
<b>Dépenses</b>					
Salaires, avant., convent., enseignants	18 601	1 083	47	–	19 730
Salaires, avant., convent., autres	7 848	868	0,2	4	8 720
Frais de fonctionnement	3 742	763	13	351	4 869
<b>Total des dépenses</b>	<b>30 191</b>	<b>2 714</b>	<b>60</b>	<b>355</b>	<b>33 320</b>
<b>Excédent (pertes)</b>	<b>(434)</b>	<b>200</b>	<b>0</b>	<b>(48)</b>	<b>(281)</b>
<b>Exercice terminé le 30 juin 2002 (données en milliers de dollars et arrondies)</b>					
<b>Revenus</b>					
Ministère de l'Éducation	26 960	1 100	–	–	28 060
Autofinancement	2 076	2 041	49	309	4 475
<b>Total des revenus</b>	<b>29 035</b>	<b>3 141</b>	<b>49</b>	<b>309</b>	<b>32 535</b>
<b>Dépenses</b>					
Salaires, avant., convent., enseignants	18 215	1 144	34	–	19 394
Salaires, avant., convent., autres	7 245	846	2	7	8 099
Frais de fonctionnement	3 713	789	13	156	4 671
<b>Total des dépenses</b>	<b>29 174</b>	<b>2 779</b>	<b>49</b>	<b>162</b>	<b>32 164</b>
<b>Excédent (pertes)</b>	<b>(138)</b>	<b>362</b>	<b>0</b>	<b>147</b>	<b>371</b>
<b>Exercice terminé le 30 juin 2001 (données en milliers de dollars et arrondies)</b>					
<b>Revenus</b>					
Ministère de l'Éducation	25 229	820	–	–	26 049
Autofinancement	2 301	2 598	45	300	5 244
<b>Total des revenus</b>	<b>27 530</b>	<b>3 418</b>	<b>45</b>	<b>300</b>	<b>31 293</b>
<b>Dépenses</b>					
Salaires, avant., convent., enseignants	17 328	1 281	32	–	18 641
Salaires, avant., convent., autres	6 703	901	–	6	7 610
Frais de fonctionnement	3 681	877	13	291	4 861
<b>Total des dépenses</b>	<b>27 711</b>	<b>3 059</b>	<b>45</b>	<b>297</b>	<b>31 113</b>
<b>Excédent (pertes)</b>	<b>(181)</b>	<b>359</b>	<b>0</b>	<b>3</b>	<b>181</b>

<sup>1</sup> Stationnement et services alimentaires

<sup>2</sup> Ministère de la solidarité sociale (Emploi-Québec), autres organismes gouvernementaux, autres organismes, droits d'inscription et de scolarité, ventes de biens et services, locations, autres revenus





### 3. ENVIRONNEMENT INTERNE

À la lumière de la documentation consultée portant sur le Cégep et des commentaires émis par les participants aux groupes de discussion réalisés auprès du personnel, des cadres et des syndicats ainsi qu'auprès de divers intervenants de son environnement externe, il a été possible d'établir les forces et les faiblesses qui nous semblent les plus importantes. Celles-ci sont regroupées selon les douze thèmes mentionnés à la section 1.2.

Il est important de souligner que, dans le cadre de ce chapitre, nous n'avons pas systématiquement repris ou cité toute l'information contenue dans la documentation, notamment l'évaluation institutionnelle et le plan institutionnel de réussite scolaire. **L'objectif est avant tout de mettre en évidence les éléments qui nous apparaissent essentiels du point de vue stratégique.** Nous avons également revu certains résultats formulés dans l'évaluation institutionnelle. Bien que pertinents et véridiques au regard de la période d'évaluation se terminant en 2001, certains résultats ont dû être actualisés pour tenir compte des changements survenus dans l'organisation depuis. Les groupes de discussion ont grandement contribué à cette actualisation.

#### 3.1 FORCES

##### 3.1.1 Organisation générale

- Le Cégep de l'Outaouais s'est récemment doté d'un projet éducatif comportant, notamment, une mission, des valeurs et des engagements. Le contenu de ce document, présenté à l'annexe 3, nous semble pertinent et approprié au contexte actuel, en ce sens qu'il identifie clairement la raison d'être et la nature spécifique de l'institution, définit ses clientèles ainsi que les objectifs qu'il poursuit et les besoins auxquels il répond. De plus, les réactions des personnes relevées lors des groupes de discussion permettent de croire que ce contenu a de bonnes chances de recueillir l'adhésion de la majorité des membres du personnel.
- Le Cégep s'acquitte globalement de ses responsabilités en posant les gestes essentiels à son fonctionnement : orientations, budgets, opérations courantes, mise en œuvre des programmes d'études, activités d'enseignement, sanction des études, etc.

- La plupart des intervenants rencontrés s'entendent pour reconnaître comme une force importante du Cégep la compétence de son personnel et ce, à tous les niveaux de l'organisation. On souligne particulièrement la grande expérience des personnes, leurs habiletés et leur savoir dans leur domaine d'expertise ainsi que la diversité des expertises disponibles au Cégep.
- La présence de trois campus – deux campus distincts pour l'enseignement régulier et un campus dédié à la formation continue, tous trois situés à Gatineau – et d'une offre diversifiée de programmes d'études font en sorte que le Cégep réussit à bien desservir ses clientèles de la région métropolitaine de Gatineau.
- La localisation du campus Gabrielle-Roy, aux portes du Parc national de la Gatineau, constitue une force soulignée par la grande majorité des intervenants rencontrés. Cette situation, en plus d'offrir un cadre de vie agréable, offre un potentiel de développement intéressant.

### 3.1.2 Direction des études

- Le Cégep de l'Outaouais offre une vaste gamme de programmes d'études, tant en matière de formation préuniversitaire, technique que continue. Les cinq programmes préuniversitaires, la vingtaine de programmes (DEC) techniques, auxquels s'ajoutent plus d'une quinzaine d'AEC en formation continue, répondent à un grand nombre de besoins du marché du travail de la région de l'Outaouais et d'Ottawa. Même si tous, à l'interne comme à l'externe, s'entendent pour dire qu'il s'agit là d'une force en soi, la plupart des intervenants de l'interne estiment qu'il y a, en contrepartie, la lourde charge de travail administratif, de révision, de coordination et d'évaluation que comporte une gamme étendue de programmes, ainsi que la difficulté de maintenir leur viabilité.
- Le Cégep de l'Outaouais est la seule institution publique – donc gratuite et accessible – de l'Outaouais à offrir une formation préuniversitaire en langue française. Cette offre de formation a grandement contribué à l'augmentation de l'espérance de scolarisation des jeunes de la région et constitue la première partie d'un cycle conduisant à l'obtention d'un baccalauréat.
- La qualité des programmes de formation, tant la formation préuniversitaire que la formation technique, est perçue comme un point fort de l'institution par la plupart des intervenants rencontrés.

On reconnaît que ces programmes sont pertinents, de qualité et qualifiants.

- Dans le même ordre d'idées, le Cégep a atteint son objectif institutionnel d'élaborer et de mettre en œuvre des programmes d'études cohérents et pertinents. Il a introduit dans son processus d'élaboration des programmes d'études des comités consultatifs. Il a réussi une implantation efficace de la formation générale grâce à la création d'une Table de concertation de la formation générale, dont le bon fonctionnement a été reconnu par la Commission d'évaluation de l'enseignement collégial.
- Le Cégep vient de se doter d'une *Politique institutionnelle d'évaluation des apprentissages*. Cette politique a été élaborée dans une perspective d'approche programme; elle est conforme à la mise en œuvre par compétences des programmes d'études et respectueuse du cheminement des étudiants vers la réussite et la diplomation.
- Les intervenants rencontrés considèrent généralement que la qualité de l'enseignement est une force de l'institution. La disponibilité des enseignants, leur connaissance et leur maîtrise des matières enseignées ainsi que l'expertise terrain de plusieurs sont soulignées par les groupes d'étudiants rencontrés. Certains bémols ont toutefois été apportés et nous en discuterons dans les perceptions de l'environnement externe.
- Le taux de satisfaction des finissants, au regard de la formation technique qu'ils ont reçue, est élevé. Le taux de satisfaction des employeurs, au regard des finissants de la formation technique, est également élevé. Ces observations du Cégep sont généralement corroborées par les groupes de discussion externes.
- Le Cégep a des taux très élevés de placement de ses finissants des programmes techniques et d'admission dans les universités de ses finissants des programmes préuniversitaires. Ces programmes favorisent l'intégration au marché du travail et permettent d'accéder à l'université.

### 3.1.3 Les programmes

- Le Cégep a réussi à s'approprier le nouveau paradigme de gestion des programmes d'études définis par compétences. Il a implanté des programmes de DEC et des programmes d'AEC, tous révisés par

compétences. Cette réalisation s'accompagne toutefois, au sein de la Direction des études, de problèmes d'organisation que nous aborderons dans les faiblesses.

- Le Cégep a su s'appuyer sur des processus d'évaluation pour mettre en œuvre ses programmes et modifier certains aspects de sa gestion pédagogique. Il a développé une expertise en matière d'évaluation de programmes d'études en se dotant d'outils de révision, d'élaboration, d'implantation et d'évaluation. Il a mis en place certains mécanismes de contrôle de la qualité de la formation qu'il dispense. Il a procédé, sous l'égide de la Commission de l'évaluation de l'enseignement collégial, à l'évaluation de sept programmes d'études et à l'évaluation de la mise en œuvre de la formation générale.
- Dans le cadre de son développement, le Cégep a su s'appuyer sur des processus d'évaluation et de planification qui demandent l'intervention de ses partenaires, leur contribution et leur support et qui ont des retombées positives sur sa gestion, comme en témoignent les récentes démarches d'évaluation institutionnelle et de planification stratégique.
- Le Cégep s'est doté d'outils de gestion pédagogique variés et pertinents : il a produit et mis en place plusieurs mesures pour soutenir la qualité des programmes d'études, de l'enseignement et de l'accompagnement des étudiants. Mentionnons, notamment, un guide pour soutenir l'implantation des programmes d'études, un guide d'élaboration des plans cadres et des plans d'études, un guide de mise en œuvre des épreuves synthèses de programme et une grille pour établir un bilan sommaire des programmes d'études.

Toutefois, plusieurs de ces outils devront être actualisés afin de répondre aux besoins présents et aux exigences de la gestion des programmes d'études.

- Le Cégep dispose de ressources didactiques variées, dont une bibliothèque comprenant 95 000 documents (82 000 documents à la bibliothèque du campus Gabrielle-Roy et 13 000 au campus Félix-Leclerc) et un service audio-visuel présent dans les deux campus. Ces services sont appréciés par les étudiants et le personnel.
- Les intervenants internes rencontrés ont tenu à souligner leur appréciation du personnel oeuvrant au sein du Service des programmes : la complémentarité des expertises, le dynamisme, l'ouverture d'esprit, l'écoute quant à la recherche de solutions, la

rapidité d'exécution face à un problème donné, dans la perspective de réponse aux besoins des enseignants et des étudiants.

#### 3.1.4 Organisation et cheminement scolaire

- Dans son rapport d'autoévaluation institutionnelle, qui couvre la période 1996-2001, le Cégep souligne qu'il n'avait pas produit un plan institutionnel de réussite adéquat, plan qui, d'ailleurs, n'avait pas été reconnu comme satisfaisant par la Commission d'évaluation de l'enseignement collégial. Le Cégep refait actuellement ses devoirs et élabore un nouveau plan de réussite 2004-2007. Le rapport d'étape préparatoire au plan actuellement en production nous permet d'affirmer que ce dernier sera beaucoup plus étoffé : les problèmes y sont clairement énoncés et très bien documentés; il comporte des objectifs mesurables, complétés d'indicateurs de performance; des moyens pertinents de mise en œuvre sont proposés et sont accompagnés d'un calendrier de réalisation. Bref, ce plan, s'il est effectivement appliqué, devrait contribuer à améliorer la réussite scolaire des étudiants du Cégep.
- Les intervenants internes rencontrés démontrent une grande appréciation du personnel oeuvrant au Service de l'organisation et du cheminement scolaire : compétence, dévouement, professionnalisme, volonté de bien servir les étudiants mais aussi les clientèles internes (autres services du Cégep). Ces qualificatifs ressortent de la part des groupes interrogés.
- Les étudiants rencontrés apprécient particulièrement les compétences et la pertinence des conseils prodigués par la plupart des aides pédagogiques individuelles et des conseillers d'orientation.
- On reconnaît au personnel du registrariat la capacité de bien composer avec des périodes de travail intenses et de planifier de façon rigoureuse les étapes de préparation des horaires.

#### 3.1.5 La formation continue

- La formation continue est certainement l'un des secteurs ou services du Cégep de l'Outaouais qui recueille un degré de satisfaction générale parmi les plus élevés de la part de l'ensemble des personnes rencontrées, tant au sein de l'environnement interne qu'externe. Cette grande satisfaction est le fruit de plusieurs facteurs :

- le fait d'avoir un campus entièrement dédié à la formation continue;
  - la qualité élevée et la diversité des programmes et cours dispensés;
  - l'attention particulière portée aux étudiants par le personnel à l'accueil et l'accompagnement, considérant les difficultés de certaines clientèles;
  - la flexibilité du personnel, sa capacité élevée d'adaptation et son approche-client face aux besoins des employeurs;
  - l'unité qui règne dans l'équipe et la cohérence dans ses efforts pour répondre aux besoins de ses clientèles, étudiants et employeurs;
  - la proactivité face aux collaborations possibles pour créer une synergie entre le Cégep et les entreprises de la région;
  - la perception qu'il génère d'importants revenus autonomes pour le Cégep.
- Le Cégep enregistre d'excellents taux de diplomation des étudiants adultes inscrits dans les programmes conduisant à des attestations d'études collégiales.
  - Par ailleurs, plusieurs considèrent que la formation continue contribue au rayonnement du Cégep auprès des entreprises, dans son milieu économique et dans sa communauté en général.

### 3.1.6 Les affaires étudiantes

- Le Cégep de l'Outaouais offre aux étudiants une très vaste gamme d'activités, qu'elles soient sportives, culturelles ou scientifiques et qui favorisent le développement des étudiants. On constate, à la lumière des groupes de discussion, un degré élevé de satisfaction des étudiants face aux activités offertes.
- Plusieurs soulignent que la richesse et la diversité de ses infrastructures sportives permettent au Cégep de l'Outaouais, non seulement d'offrir plusieurs services de qualité à ses étudiants, mais aussi de tenir et de recevoir des événements sportifs, culturels ou autres qui contribuent à sa notoriété et lui permettent de rayonner dans sa communauté.

- Le personnel de la Direction des affaires étudiantes et communautaires est disponible et adhère à une philosophie de service auprès de la clientèle étudiante. À cet égard, les étudiants rencontrés corroborent parfaitement cette affirmation. On peut dire qu'il s'agit de l'un des services les plus appréciés par les étudiants. Plusieurs ont notamment démontré leur satisfaction face à l'activité d'accueil des nouveaux étudiants.
- Par ailleurs, la préoccupation du personnel de cette direction de permettre aux étudiants de réaliser de nouveaux projets et de les encourager dans ce sens ressort comme un facteur de développement important pour une vie scolaire dynamique et riche.

### 3.1.7 Les affaires communautaires

- Le Cégep rend ses installations accessibles à la communauté. Ces activités permettent de générer des revenus autofinancés et contribuent ainsi au fonds consolidé de l'institution.

### 3.1.8 Communications et présence dans le milieu

- Le Cégep assure et maintient une participation soutenue aux différentes instances de concertation régionale, notamment la Table éducation. Il démontre un souci envers le développement régional, comme en témoignent les efforts consacrés à enrichir sa carte des programmes au cours des dernières années. D'ailleurs, les intervenants des milieux socioéconomique et de l'éducation rencontrés estiment que la présence du Cégep dans son milieu s'est accrue depuis quelques années et ils s'en réjouissent.
- Le Cégep est membre de différents organismes, notamment la Fédération des cégeps, la Table Éducation Outaouais, l'Association des collèges communautaires canadiens et la Société du réseau informatique des collèges, ce qui lui permet d'être à l'affût des nouvelles tendances tant en pédagogie qu'en gestion.
- Il faut noter une prise de conscience de la direction face à l'importance de la fonction communications marketing. Ce n'était pas le cas jusqu'à tout récemment et cela s'explique par le fait que le Cégep s'est retrouvé en situation de quasi monopole durant ses deux premières décennies d'existence. Une Direction a été créée et du personnel a été embauché. Un plan de communication a été produit et ce plan comporte des stratégies, un axe, des moyens et un

calendrier qui nous semblent appropriés au contexte actuel et aptes à atteindre les objectifs fixés.

- Le service des communications est perçu comme accessible, disponible et aidant. Plusieurs considèrent qu'il s'agit d'une grande amélioration par rapport à la situation passée.
- Le Cégep utilise des moyens variés et efficaces dans ses communications auprès des élèves du secondaire, des parents et des étudiants qui fréquentent l'institution.

### 3.1.9 Les affaires corporatives

- Les instances administratives, pédagogiques et de gestion générale se réunissent régulièrement et de façon organisée avec ordre du jour et documentation nécessaire; elles rendent toutes compte de leurs travaux dans des procès-verbaux disponibles et ce, dans le respect de la mission. Elles préparent des plans de travail annuels et rédigent des bilans de ceux-ci.

### 3.1.10 Gestion des ressources humaines

- La grande majorité des personnes de l'environnement interne consultées estiment qu'une amélioration significative est survenue depuis deux ans au sein de la Direction des ressources humaines. Elles considèrent recevoir de l'écoute, du respect et de la transparence de la part de la direction de ce service. Elles conviennent que cela a largement contribué à réduire le climat de tension historique dans les relations de travail (cet aspect sera traité dans les faiblesses).
- Il faut mentionner également que plusieurs membres du personnel perçoivent que ce service est nettement mieux structuré qu'autrefois. Ils apprécient la rapidité et l'efficacité des services offerts et des réponses aux questions.
- L'activité d'accueil et d'intégration du nouveau personnel est appréciée de la part des employés récemment à l'emploi du Cégep et qui ont été rencontrés.
- En réponse aux besoins des différents services, la Direction des ressources humaines est en mesure de recruter du personnel qualifié dans les délais requis.



- Le Cégep met en place des mesures qui favorisent le développement de son personnel, par exemple, en déléguant des enseignants et des professionnels à des colloques ou des congrès où la pédagogie collégiale et la recherche sont à l'honneur. Il organise également, en guise de reconnaissance de leur contribution, une soirée annuelle pour célébrer les employés qui cumulent vingt-cinq ans de service ou qui prennent leur retraite. Il faut toutefois souligner que ces mesures ne semblent pas satisfaire plusieurs personnes rencontrées ou sont perçues comme insuffisantes. Certains ne reconnaissent pas qu'il y a des mesures favorisant le développement du personnel. Nous y reviendrons dans le chapitre des faiblesses.
- Le Cégep offre un service d'aide aux employés, par le biais de la firme Sheppell, accessible à toute heure du jour et de la nuit.

### 3.1.11 Gestion administrative et ressources matérielles

- Le Cégep démontre beaucoup de rigueur et de transparence dans sa gestion budgétaire, ce qui permet un contrôle précis des revenus et des dépenses de l'institution. Il révisé régulièrement ses cibles budgétaires et s'assure d'une saine gestion financière, procurant ainsi les fonds nécessaires à son développement. Cette rigueur est d'ailleurs reconnue par l'ensemble des intervenants rencontrés.
- La situation financière du Cégep est relativement bonne dans l'ensemble, en particulier si on considère le contexte financier et budgétaire du Québec et des compressions que subissent les cégeps. L'institution réussit à boucler son budget au fil des années, avec de très légers surplus ou de très légers déficits. Cependant, la marge de manœuvre dont dispose le Cégep est très mince, comme nous le verrons dans les faiblesses.
- L'institution offre à ses gestionnaires une information budgétaire précise et de haute qualité. Les données sont accessibles en tout temps et relativement simples à consulter.
- Des efforts considérables ont été faits par l'ensemble du personnel pour permettre à l'institution de fonctionner malgré les sévères coupures dans ses subventions au cours des années récentes.
- On remarque une très grande satisfaction du personnel consulté face à la qualité, la rapidité et l'efficacité des services offerts par la Direction des services administratifs. Notons, entre autres, que

l'arrivée d'une cadre au service des achats est fortement appréciée, ce qui évite à plusieurs de faire des recherches lorsqu'ils ont un besoin d'équipement à combler.

- Les aires de formation sont bien aménagées, autant que possible par programme d'étude, les étudiants ont accès à des laboratoires de pointe et l'équipement est disponible pour réaliser les activités pédagogiques.
- Le Collège s'est doté de moyens technologiques en partenariat avec le secteur privé pour une meilleure gestion de l'entretien ménager de ses installations.

### 3.1.12 Service d'informatique

- Au gré des révisions de programmes, le Cégep a pu moderniser ses équipements technologiques. Ajoutons que, malgré des ajustements et des acquisitions à compléter, le parc informatique a pu en grande partie être modernisé et mis à jour.
- Le personnel rencontré exprime une grande satisfaction envers la disponibilité constante et le support fourni par les employés de ce service. Il apprécie notamment le service d'appel, disponible en tout temps et rapide.
- Le Cégep dispose d'un plan directeur des systèmes d'information qui assure une planification adéquate des changements, des acquisitions et des ajustements requis en la matière.
- Le Collège assure la centralisation des acquisitions en informatique afin d'optimiser l'utilisation des budgets consentis.

### 3.1.13 Synthèse des principales forces

- Projet éducatif (mission, valeurs et engagements) pertinent et approprié au contexte actuel
- Responsabilité de l'institution quant à son bon fonctionnement
- Compétences du personnel, expérience et diversité des expertises
- Trois campus, dont un consacré à la formation continue, localisation du campus Gabrielle-Roy dans un environnement agréable
- Vaste gamme de programmes en formation préuniversitaire, technique et continue
- Seule institution francophone publique de l'Outaouais à offrir une formation préuniversitaire
- Qualité, cohérence et pertinence des programmes de formation
- Politique institutionnelle des apprentissages
- Qualité de l'enseignement, connaissances et disponibilité des enseignants
- Satisfaction des finissants au regard de la formation technique reçue
- Taux de placement très élevés
- Implantation des programmes d'études par compétences
- Processus d'évaluation des programmes
- Outils de gestion pédagogique variés et pertinents
- Bibliothèques et service d'audio-visuel
- Un plan institutionnel de réussite en cours de production qui promet d'être bien étoffé
- Personnel du Service des programmes et du Service de l'organisation et du cheminement scolaire très apprécié
- Formation continue : un service recueillant un niveau très élevé de satisfaction
- Vaste gamme d'activités offertes aux étudiants, très appréciées par ceux-ci
- Personnel de la Direction des affaires étudiantes très apprécié par les étudiants
- Participation du cégep aux instances de concertation régionale et à différents organismes en éducation
- Plan de communication pertinent, qui vient combler un manque
- Instances administratives, pédagogiques et de gestion générale qui oeuvrent dans le respect de la mission
- Direction des ressources humaines appréciée : respect, écoute et transparence
- Mesures qui favorisent le développement du personnel
- Rigueur et transparence dans la gestion budgétaire
- Situation financière relativement bonne
- Satisfaction élevée face aux services de la Direction des services administratifs
- Modernisation de l'aménagement et de l'équipement au gré des révisions des programmes techniques
- Équipements technologiques et parc informatique modernisés
- Satisfaction face à la disponibilité et au soutien du personnel du service d'informatique

## 3.2 FAIBLESSES

### 3.2.1 Organisation générale

- La grande majorité des personnes de l'environnement interne rencontrées perçoivent que le climat de travail est mauvais au sein de l'institution. Les avis se partagent entre les qualificatifs «plutôt mauvais» et «très mauvais». Les relations entre la Direction et les syndicats ainsi que les relations entre la Direction des études et les enseignants apparaissent particulièrement tendues. Cette situation s'explique en grande partie par des relations de travail historiquement difficiles et les nombreux conflits qu'a connus le Cégep au cours des dernières décennies. Ces relations difficiles expliquent aussi une perception, assez répandue au sein des employés et en particulier chez les syndicats, que le personnel n'est pas suffisamment respecté, écouté ni consulté de la part des dirigeants, qu'il ne reçoit pas de leur part de reconnaissance, d'encouragement et de valorisation. Certains dénoncent également ce qu'ils appellent la «normalisation des comportements» imposée. Il faut enfin mentionner que plusieurs intervenants de l'environnement externe disent être au courant de l'existence d'un mauvais climat de travail historique prévalant au sein du Cégep.

Cependant, il est important de souligner que la majorité des employés rencontrés estiment qu'il y a eu une amélioration du climat général – certains disent significative – au cours des deux ou trois dernières années. Plusieurs reconnaissent, avec l'arrivée des nouveaux directeurs, une ouverture au dialogue et un respect des personnes. Par ailleurs, nous avons constaté que le degré de tension semble directement proportionnel à l'ancienneté du personnel. Les employés rencontrés, à l'emploi du Cégep depuis peu d'années et n'ayant pas vécu les conflits passés, semblent nettement moins affectés et concernés par cette situation.

- L'une des conséquences du climat de travail est la perception par plusieurs que les dirigeants ne se soucient pas suffisamment des employés, ne les défendent pas, qu'ils sont davantage préoccupés par leur image. Rappelons que le personnel d'encadrement n'est composé que de 18 cadres et de deux hors cadres, pour environ 530 employés. De plus, les cadres, en cas de vacance ou d'absence, cumulent des fonctions. On constate que les attentes à leur égard sont nombreuses et, parfois, contradictoires.
- Par ailleurs, la culture organisationnelle du Cégep se caractérise par le sarcasme (terme employé par un très grand nombre de personnes

rencontrées) et la méfiance, ce que plusieurs déplorent. Cela fait en sorte que l'on est davantage centré sur l'interne, les problèmes individuels et ceux de l'organisation, plutôt que sur l'ouverture et la proaction face à l'environnement externe. Plusieurs, et encore davantage parmi les membres du personnel en poste depuis longtemps, adoptent une attitude de confrontation, de cynisme face à l'institution, ont tendance à voir ses faiblesses comme une normalité et à considérer suspectes les améliorations qui peuvent survenir. Bref, on semble, à la limite, s'accrocher au passé.

- Le Cégep éprouve des difficultés de communication interne et on y retrouve un certain cloisonnement. Le problème se perçoit encore plus horizontalement (entre et au sein des services, départements ou équipes) que verticalement (d'un niveau hiérarchique à l'autre). Bon nombre d'employés rencontrés reconnaissent que les gens ont tendance à travailler en «silo», que le partage de l'information entre et au sein des directions, des services, des équipes ou des départements n'est pas optimal. D'ailleurs, les groupes de discussion ont démontré que certaines fonctions, équipes et même campus sont mal connus au sein du personnel du Cégep.

Néanmoins, c'est au sein de la Direction des études que la situation apparaît la plus évidente. À première vue, le problème de la communication interne ne tient pas sa source de l'insuffisance de mécanismes formels (réunions, notes ou diffusion de documents). Il s'explique davantage par des facteurs comme la culture de l'organisation, l'insuffisance de participation à certaines réunions ou activités, la structure au sein de la Direction des études (nous y reviendrons à la prochaine section) et l'existence de trois campus. De plus, certains considèrent que les dirigeants ne sont pas suffisamment visibles «sur le terrain».

- Une autre faiblesse majeure, que plusieurs attribuent au climat de travail et à la culture institutionnelle, est le manque ou le peu de sentiment d'appartenance à l'institution. Beaucoup d'employés mentionnent que, même s'ils aiment leur tâche, ils ressentent relativement peu de fierté à travailler au Cégep.
- Si le Cégep de l'Outaouais dessert très bien la population de la région métropolitaine de Gatineau, sa capacité à desservir la population des régions rurales et éloignées de l'Outaouais, soit le quart de la population de la région 07, l'est beaucoup moins. Des moyens financiers limités, une demande faible due à une population clairsemée (aucune autre ville de la région n'a une population importante) et, par conséquent, la difficulté de rentabiliser une offre

de formation peuvent expliquer cette situation. Malgré des efforts pour établir une antenne régionale à Maniwaki, plusieurs intervenants socioéconomiques estiment que l'institution ne remplit pas pleinement sa vocation régionale.

- L'absence d'un positionnement distinctif ou d'une image d'excellence dans un créneau particulier, ainsi que l'absence d'un Centre collégial de transfert technologique sont perçues comme des faiblesses par l'ensemble des intervenants rencontrés, tant à l'interne qu'à l'externe. On donne comme exemple de positionnement distinctif les cégeps Édouard-Montpetit (aéronautique), de Sherbrooke (programmes coopératifs, alternance travail-études), Marie-Victorin (mode), Lionel-Groulx (théâtre) ou de Jonquière (médias et communication). Tous estiment qu'un positionnement distinctif permettrait de donner au Cégep de l'Outaouais un prestige, un rayonnement et un pouvoir d'attraction extra-régional, des qualités qu'il n'a pas actuellement. Il permettrait également de mettre en œuvre un projet mobilisateur, tant pour le personnel que pour la communauté outaouaise.
- La fonction contrôle, dans son sens large (mesure, évaluation et contrôle de la qualité), constitue l'élément le plus faible de la gestion au sein du Cégep de l'Outaouais. Celui-ci n'a pas développé une véritable culture de l'évaluation et n'y recourt pas suffisamment dans sa gestion institutionnelle. Plusieurs exemples illustrent cette situation.
  - Le Cégep n'a pas appliqué efficacement sa Politique institutionnelle d'évaluation de programme et ne s'est pas donné les instruments de suivi des évaluations de programmes.
  - Plusieurs services et activités offerts ne font pas l'objet d'une évaluation. Il en est de même pour les procédures et processus de gestion, opérationnels et administratifs en vigueur au sein des différents services et entre les services.
  - Pour toutes ses directions, le Cégep a peu de cibles et d'indicateurs de gestion.
  - Le Cégep ne dispose pas d'assez d'indicateurs de fréquentation, de satisfaction et d'efficience des activités et services offerts aux étudiants de la formation régulière. Très peu de mesures des attentes, des besoins et de la satisfaction des étudiants et des employeurs sont effectuées.
  - Le Cégep ne dispose pas d'informations recueillies auprès des étudiants sur l'efficacité des mesures d'aide à la réussite qu'il développe.

- Le Cégep ne dispose pas suffisamment d'indicateurs à la formation continue, entre autres pour ses programmes non crédités.
- Le Cégep ne procède pas à l'analyse des résultats scolaires à chaque session.
- Le Cégep ne mesure pas la satisfaction des clientèles «internes» (les services et départements du Cégep qui reçoivent des services d'autres services et départements).
- Le Cégep n'a pas de politique d'évaluation des différentes catégories de personnel. Concernant cet aspect, toutes les personnes consultées de l'environnement externe (étudiants, parents, employeurs, intervenants socioéconomiques), sans exception, déplorent vivement que les enseignants ne fassent pas l'objet d'une évaluation.

Il faut souligner, à sa décharge, que cette situation n'est pas propre au Cégep de l'Outaouais. La faiblesse de la fonction contrôle et l'absence de véritable culture de l'évaluation sont une caractéristique de l'ensemble du réseau collégial.

- Le personnel localisé au Campus Félix-Leclerc, de même que plusieurs personnes travaillant au campus Gabrielle-Roy, ont la perception qu'il existe une inégalité, voire une inéquité entre les deux campus. On considère que la quantité, la régularité et, parfois, la qualité des services à Félix-Leclerc ne sont pas équivalentes à ceux prodigués à Gabrielle-Roy et ce, sur plusieurs aspects : prestation de plusieurs services provenant de Gabrielle-Roy moins rapide que souhaitée, responsable qui ne peut être présent en permanence, infrastructures, équipements, bibliothèque et vie étudiante moins complètes qu'au campus Gabrielle-Roy, sans compter l'environnement extérieur, moins agréable. Cela fait dire à plusieurs que deux campus en formation régulière constituent une force, certes, mais qu'ils ont leurs faiblesses. Il faut rappeler toutefois qu'on reconnaît que l'architecture du Campus Félix-Leclerc est beaucoup plus appropriée aux activités scolaires.
- Le Cégep a eu de la difficulté à soutenir financièrement ses activités internationales; il ne s'est pas donné une structure efficiente pour les encadrer. En conséquence, il n'a pu maintenir ces activités.

### 3.2.2 Direction des études

- La réussite scolaire des étudiants du Cégep de l'Outaouais est inférieure à la moyenne québécoise, laquelle est déjà préoccupante. Pour les trois indicateurs permettant de mesurer la réussite, les données montrent un écart significatif avec la moyenne québécoise.
  - *Le taux de réinscription au 3<sup>e</sup> trimestre.* En considérant les années des cohortes 1997 à 2000, l'écart varie entre 5 % et 7 % selon l'année en défaveur des étudiants du Cégep. Cet écart est plus élevé pour les étudiants en formation technique (entre 5 % et 12 % selon l'année) que pour ceux en formation préuniversitaire (entre 3 % et 5 % selon l'année).
  - *Le taux de réussite des cours.* En considérant les années des cohortes 1998 à 2001 et les données de réussite des cours au premier trimestre pour la catégorie *maximale*, l'écart varie entre 5 % et 7 % selon l'année en défaveur des étudiants du Cégep. Cet écart est beaucoup plus élevé pour les étudiants en formation technique (entre 9 % et 13 % selon l'année) que pour ceux en formation préuniversitaire (entre 3 % et 8 % selon l'année).
  - *Le taux de diplomation.* En considérant les années des cohortes 1995 à 1998 et les catégories *deux ans après la durée prévue des études* et *selon la période maximale après la durée prévue des études*, l'écart varie le plus souvent entre 3 % et 5 % en défaveur des étudiants du Cégep. Notons que cet écart est similaire chez les étudiants en formation préuniversitaire et ceux en formation technique.

Il est important de préciser que le contexte frontalier particulier dans lequel se retrouve le Cégep peut expliquer en partie l'écart négatif pour un des indicateurs, le *taux de réinscription au 3<sup>e</sup> trimestre*. La concurrence ontarienne, en particulier l'Université d'Ottawa et La Cité collégiale, attire un certain nombre d'étudiants en formation préuniversitaire ou technique du Cégep. Ces derniers sont considérés comme décrocheurs et non persévérants selon les critères du MEQ. Nous reviendrons plus en détail sur cet aspect dans la section traitant de la concurrence, dans le chapitre portant sur l'environnement externe.

- La structure et l'organisation à la Direction des études sont mal adaptées aux besoins de la gestion pédagogique actuelle, comme la gestion des programmes d'études définis par compétences.

En premier lieu, la structure dite à «guichet unique» fait en sorte que les deux adjoints responsables des programmes sont également



responsables des ressources et activités requises pour leur mise en œuvre : personnel enseignant et départements, personnel technique, locaux et ressources matérielles, questions pédagogiques, plaintes des étudiants, etc. Ces adjoints ont un ensemble de tâches et de responsabilités très diversifiées et, par conséquent, très lourdes et ils ne sont que deux pour l'ensemble des 25 programmes du Cégep. De plus, l'un d'entre eux est le seul cadre à être régulièrement présent au campus Félix-Leclerc; il hérite par le fait même de demandes ou de situations qui relèvent ou qui doivent être acheminées aux directeurs responsables, ce qui crée une certaine redondance dans les tâches. Par conséquent, ces deux adjoints n'arrivent pas à assumer efficacement toutes les responsabilités qui leur sont dévolues.

Cette situation a un impact négatif sur la prise en charge effective de l'ensemble des responsabilités de la Direction des études; le suivi des programmes et la fonction contrôle de la Direction ne sont pas suffisamment assurés.

En second lieu, une forte majorité du personnel rencontré travaillant au sein de cette direction a soulevé le fait que la juxtaposition de deux types de structures – une structure départementale, correspondant à l'époque antérieure à l'approche par programme, et une structure par programme – est lourde, rend l'organisation du travail complexe, crée beaucoup de confusion quant à la définition et à la répartition des rôles et responsabilités et quant au partage des ressources. La vaste carte des programmes, surtout techniques (une vingtaine), et la présence de deux campus en formation régulière ne font qu'ajouter à la complexité de la logistique. De plus, on estime que la structure par programme n'a pas réussi à régler le problème des «silos» entre les départements. Enfin, cette situation a un impact sur la cohérence et la congruence du suivi des dossiers et, à certains égards, sur le milieu de vie.

Cette situation d'ensemble peut en partie s'expliquer par le fait que l'implantation de la structure par programme et le fonctionnement des comités de programme sont encore récents; il y a assez peu de vécu, la réforme n'étant d'ailleurs pas entièrement complétée pour certains programmes.

- La fréquence des changements de titulaire à la Direction des études au cours des dernières années est mal perçue par bon nombre d'employés rencontrés. On a l'impression que le poste de directeur des études constitue un poste de transition pour ses titulaires, un tremplin pour aller ailleurs.

### 3.2.3 Les programmes

- La moitié des programmes techniques offerts par le Cégep (10 sur 20) sont sous le seuil de viabilité que le ministère de l'Éducation établit à 60 étudiants inscrits. De fait, si on ajoute un des deux profils du programme Techniques de l'informatique, il y a onze programmes sous le seuil de la viabilité. Les données sur la clientèle totale inscrite pour les trois années du DEC, au cours des années scolaires 2001-2002, 2002-2003 et 2003-2004 dans les programmes techniques, montrent que dix programmes et un profil de programme comptent moins de 60 étudiants. Ces programmes sont les suivants :
  - Techniques d'hygiène dentaire
  - Technologie du génie civil
  - Technologie de la mécanique du bâtiment
  - Technologie de la géomatique / cartographie
  - Techniques du génie mécanique
  - Technologie du génie électrique – Électronique industrielle
  - Technologie du génie électrique – Télécommunications
  - Technologie du génie électrique – Systèmes ordinés
  - Techniques de la documentation
  - Techniques de bureautique
  - Techniques de l'informatique – profil Spécialisation en réseaux

Il faut souligner que la plupart de ces programmes sont dans la même situation dans plusieurs autres cégeps. Cependant, la situation du Cégep de l'Outaouais est globalement une des plus problématiques au sein du réseau des cégeps; il se classe en effet deuxième au Québec (ex aequo avec le Cégep de la Gaspésie et des Îles) quant au nombre de programmes techniques sous le seuil de viabilité alors qu'il est un des rares cégeps en augmentation de clientèle.

Les programmes à très faible clientèle au Cégep de l'Outaouais soulèvent des problèmes importants. En premier lieu, leur maintien exige plus de ressources que ce qu'ils produisent en revenus, en matière d'allocation de personnel enseignant, de ressources matérielles (plusieurs d'entre eux exigent des laboratoires lourds) et d'utilisation de l'espace; ces ressources sont soustraites aux autres programmes. En second lieu, la qualité de la formation est probablement plus difficile à assurer dans ces programmes; les enseignants affectés à ces programmes étant trop peu nombreux,

chacun doit assumer un grand nombre de préparations de cours différentes, bien au-delà de ce que l'on rencontre normalement.

Mentionnons que cette faiblesse, que nous estimons majeure, n'a été soulevée par aucun groupe interne rencontré.

- Les politiques de gestion pédagogique du Collège, soit la *Politique institutionnelle d'évaluation de programme* et la *Politique de développement et de gestion des programmes d'études* ne sont pas entièrement actualisées et leur application reste à consolider.
- Le Cégep tarde trop souvent à donner suite aux plans de suivi de ses évaluations de programmes d'études et il n'en tire pas suffisamment profit, entre autres, en ce qui concerne ses pratiques de gestion pédagogique.
- Le Cégep ne réussit pas à appliquer efficacement sa politique institutionnelle d'évaluation de programmes qui a toutefois été jugée pertinente par la Commission d'évaluation de l'enseignement collégial.

#### 3.2.4 Organisation et cheminement scolaire

- Il existe une perception partagée par bon nombre d'étudiants et de membres du personnel rencontrés à l'effet que le processus d'accueil et d'information du service d'organisation et de cheminement scolaire souffre d'une certaine désorganisation, surtout lors des périodes de pointe. On souligne qu'on tarde à répondre à des questions de première ligne et que d'autres sont réglées par les mauvaises personnes. Certains suggèrent qu'au registrariat, on sépare la fonction accueil de l'information pour permettre un désengorgement. Les problèmes soulevés seraient principalement attribuables à la nature des activités du registrariat, ce dernier devant composer avec des périodes intenses de prestation de services.
- Un certain nombre des étudiants rencontrés ont exprimé leur insatisfaction quant à l'accessibilité des services offerts par les aides pédagogiques individuelles et les conseillers d'orientation.

### 3.2.5 Formation continue

- L'ensemble des étudiants de la formation continue interrogés déplore l'absence de lieux réservés aux pauses, qui sont généralement prises dans les corridors. Cela perturbe les activités des classes dérangées par le bruit.
- On relève l'absence d'une bibliothèque au Campus Louis-Reboul. Plusieurs étudiants interrogés ont manifesté le besoin de disposer d'un lieu de consultation approprié pour la réalisation de leurs travaux scolaires.
- Il existe un certain sentiment d'isolement, de manque de contacts et de synergie entre la formation continue et l'enseignement régulier. Plusieurs, parmi les employés des deux campus de la formation régulière, ont l'impression que la formation continue est presque, à la limite, une entreprise distincte du Cégep, un service qui fonctionne indépendamment, qui s'autofinance entièrement (ce qui ne correspond pas à la réalité), qui compose avec les «règles du libre marché». Ils perçoivent quelque peu un éloignement dans les rapports humains.

### 3.2.6 Affaires étudiantes

- Le Cégep est déficitaire dans les services et les activités offerts aux étudiants, par rapport aux revenus générés par la perception des frais afférents et de toute nature.
- Le règlement relatif au comportement attendu des élèves fréquentant le Cégep de l'Outaouais est lourd d'application.
- Le Cégep n'a pas été en mesure de mettre en place tous les mécanismes requis pour détecter et faire face au désarroi psychosocial d'une partie de sa clientèle.
- La disparition des services dispensés par les «travailleurs de corridor», payés à même le Fonds jeunesse, fait l'objet de vifs regrets de la part des étudiants rencontrés. Il faut souligner que cette disparition est la conséquence de la disparition du Fonds jeunesse.

### 3.2.7 Affaires communautaires

- Les affaires communautaires constituent une activité très méconnue par une forte majorité des employés interrogés. Très peu de gens sont en mesure d'émettre une opinion sur le sujet.
- Les gens connaissant ce secteur considèrent que le potentiel d'utilisation des infrastructures et des services à offrir à la communauté est nettement sous-exploité, compte tenu de la qualité des infrastructures du Cégep. Les données financières sur les revenus générés par cette activité tendent à leur donner raison. On souligne que les infrastructures du Cégep ne sont pas toujours disponibles pour la communauté, parfois à cause d'un manque de ressources à l'interne.

### 3.2.8 Communications et présence dans le milieu

- Unanimement, les intervenants de l'environnement interne et externe considèrent que la communication marketing de l'institution est nettement insuffisante. Les gens ont l'impression d'appartenir à une institution dont on connaît l'existence, mais dont on n'entend pas assez parler. Tous conviennent que le Cégep ne soutient pas la comparaison avec la concurrence, surtout ontarienne (en l'occurrence, La Cité collégiale). On regrette d'autant plus ce manque de visibilité lorsque l'on constate que les médias de la région font régulièrement appel à l'expertise du personnel du collège dans différents domaines.
- Le site Internet du Cégep est perçu comme une faiblesse en matière de communication. Selon les gens interrogés, son utilisation n'est pas optimale, son design laisse à désirer, il n'est pas très invitant à consulter et les informations s'y trouvant sont parfois difficiles à obtenir. Les étudiants ont été particulièrement sévères à ce sujet.
- Tous les intervenants interrogés, tant de l'environnement interne que de l'externe, estiment que le Cégep ne met pas suffisamment en valeur ses réalisations, ses «bons coups», sa participation aux différentes instances du milieu et les alliances et partenariats qu'il conclut.
- La présence et le rayonnement du Cégep dans son milieu, autrement que par les communications, apparaissent, aux yeux de plusieurs, encore insuffisants. On souligne, notamment, que le Cégep ne profite pas assez des opportunités offertes en matière d'alliances et

de partenariats, qu'il manque de proaction. Cependant, tous les groupes rencontrés, en particulier les intervenants des milieux socioéconomique et de l'éducation, ont remarqué une nette amélioration depuis quelques années.

- Le Cégep n'a jamais mis sur pied une association des anciens. D'ailleurs, la plupart des personnes rencontrées disent ignorer combien il y a de diplômés du Cégep depuis sa création (le nombre se situerait autour de 25 000). Pourtant, on estime qu'une telle association contribuerait au rayonnement de l'institution et à créer un sentiment d'appartenance, sans compter qu'elle pourrait constituer une source de levée de fonds.

### 3.2.9 Affaires corporatives

- Les affaires corporatives représentent certainement l'activité du Cégep la plus méconnue par son personnel. Presque personne parmi les gens interrogés n'était en mesure de dire en quoi cela consiste et, par conséquent, d'émettre une opinion sur le sujet.
- Le Collège éprouve encore certaines difficultés de gouvernance, mais celles-ci se sont graduellement atténuées au cours des deux dernières années.
- Le Cégep n'a pas de calendrier de conservation des documents ni de système d'archivage bien organisé. Cette situation préoccupe grandement le personnel et les directeurs, car la préservation de la mémoire et de l'histoire de l'institution est considérée comme une activité essentielle.

### 3.2.10 Gestion des ressources humaines

- Le personnel rencontré a manifesté de l'inquiétude face au départ à la retraite de près de la moitié du personnel d'ici la fin de la présente décennie. La capacité à mener à bien le renouvellement massif du personnel au cours des prochaines années cause une inquiétude certaine. Plusieurs croient que le Cégep n'est pas prêt à relever ce défi, qu'il n'a pas mis en place les mesures pour faire face à ce changement. Parmi les questions qui soulèvent des préoccupations, mentionnons les suivantes : Comment le Cégep fera-t-il face au problème de recrutement du personnel ? Fournira-t-il un encadrement et un soutien pour préparer les gens à la retraite ? A-t-

il prévu des moyens pour transférer les connaissances auprès des futures recrues ?

- Un nombre relativement important de gens interrogés considère qu'il n'y a pas suffisamment de formation disponible pour les enseignants et que les possibilités de perfectionnement et de mise à niveau des connaissances devraient être accrues.
- Le Cégep n'a pas assuré le suivi requis à la *Politique générale de gestion des ressources humaines*, qui doit par ailleurs être révisée.
- Il existe une certaine confusion quant aux rôles et au partage des responsabilités entre le personnel d'encadrement (les directeurs et cadres des différents services et départements) et la Direction des ressources humaines.

### 3.2.11 Gestion administrative et des ressources matérielles

- Le solde du fonds de fonctionnement pour les opérations courantes du Cégep a significativement diminué de 2001 à 2003. De 1,85 million de dollars qu'il était en juin 2001, il est passé à 1,39 million de dollars en juin 2003, une baisse de 25 %. Si les compressions dans le domaine de l'éducation se poursuivent, le solde du fonds de fonctionnement pourrait continuer à baisser de façon importante.
- Les revenus autofinancés sont en baisse de façon significative depuis deux ans, passant de 5,2 millions de dollars lors de l'exercice financier 2000-2001 à 3,86 millions de dollars lors de l'exercice financier 2002-2003, une diminution de 26 %. On constate particulièrement que les sources de revenus autonomes provenant du ministère de la Solidarité sociale (Emploi-Québec) et des autres organismes gouvernementaux sont en forte diminution.
- Le Cégep a une signalisation parfois déficiente à l'intérieur de ses édifices. L'architecture du campus Gabrielle-Roy et l'agrandissement du campus Félix-Leclerc expliquent en partie cette situation. Les étudiants corroborent généralement cet état de fait.
- Le Cégep n'a pas une gestion suffisamment concertée de ses locaux, le niveau de responsabilité de chaque service, en rapport avec l'utilisation et l'occupation des espaces, n'est pas bien défini. L'existence de trois campus ajoute à la complexité du problème.

- L'aménagement des programmes d'études révisés et l'implantation de nouveaux programmes ces dernières années ont imposé une occupation plus grande des espaces physiques, entre autres, à cause de l'augmentation du nombre de laboratoires et de l'augmentation, dans certains cas, des superficies des aires qui leur sont consacrées.
- Les programmes d'études comportent des ajouts de compétences en technologie de l'information dont la mise en oeuvre a conduit à une croissance impressionnante du parc informatique et de laboratoires dédiés pour les activités d'apprentissage, ce qui a conduit à une occupation maximale des espaces physiques des campus.
- Plusieurs classes sèches dévolues à l'enseignement magistral ont été perdues et, compte tenu de l'augmentation constante de la clientèle d'étudiante qui se poursuivra jusqu'en 2010 selon les prévisions ministérielles des prochaines années, le Cégep éprouvera de plus en plus de difficultés à organiser les activités d'apprentissage dans des espaces physiques restreints.
- Certains intervenants du milieu interne disent déplorer le manque d'espaces extérieurs accordés aux loisirs des étudiants, pour les deux campus de l'enseignement régulier.
- Le Cégep ne s'est jamais doté d'une fondation. Cet outil est pourtant jugé essentiel pour générer des revenus autonomes et constituer une réserve pour permettre la mise en oeuvre des projets de développement.

### 3.2.12 Service d'informatique

- Au cours des dernières années, le réseau informatique du Cégep a subi des modifications importantes et plusieurs membres du personnel interrogés déplorent l'insuffisance de formation offerte au personnel pour s'adapter et bien comprendre les changements.
- Le Cégep ne dispose pas d'un plan formel de renouvellement des équipements informatiques.
- Il n'a pas produit le cahier de procédures sur l'utilisation du système informatique comme prévu au plan directeur.



### 3.2.13 Synthèse des principales faiblesses

- Climat de travail assez mauvais, mais qui tend à s'améliorer depuis deux ou trois ans
- Culture organisationnelle marquée par le sarcasme et la méfiance et peu centrée sur l'environnement externe, une certaine fixation sur les problèmes du passé
- Difficultés de communications internes et tendance à travailler en silo au sein et entre les services, équipes et départements
- Peu de sentiment d'appartenance à l'institution
- Capacité plus faible à desservir les régions rurales et éloignées de l'Outaouais
- Absence d'un positionnement distinctif, d'un créneau d'excellence, d'un centre de transfert technologique
- Faiblesse de la fonction contrôle (mesure de la qualité, indicateurs de gestion) et absence d'une culture de l'évaluation (sauf des programmes)
- Perception générale que le campus Félix-Leclerc est moins bien servi
- Absence d'activités internationales
- Réussite scolaire des élèves du Cégep inférieure à la moyenne du réseau collégial
- Structure et organisation à la Direction des études mal adaptées à la gestion des programmes par compétences, juxtaposition de deux types de structures
- La moitié des programmes techniques sous le seuil de viabilité depuis au moins trois ans, des impacts sur les ressources requises pour assurer leur maintien et sur la qualité de la formation
- Certaines politiques de gestion pédagogique non encore actualisées
- Politique institutionnelle d'évaluation de programmes pas appliquée assez efficacement
- Engorgement à l'organisation et au cheminement scolaire en périodes de pointe
- Accessibilité insuffisante des aides pédagogiques et des conseillers d'orientation, selon les étudiants
- Quelques insatisfactions des étudiants face aux lieux de repos à la formation continue
- Une perception d'isolement de la formation continue
- Services et activités offerts aux étudiants financièrement déficitaires
- Affaires communautaires : un service méconnu et un potentiel sous-exploité
- Communications marketing du Cégep perçues comme nettement insuffisantes
- Site Internet jugé insatisfaisant
- Présence et rayonnement dans le milieu, alliances et partenariats perçus insuffisants, quoique mieux qu'autrefois
- Absence d'une association des diplômés
- Systèmes de classement et d'archivage mal organisés

## Synthèse des principales faiblesses (suite)

- Inquiétude face au départ à la retraite de plusieurs employés et au processus de renouvellement du personnel
- Perception d'une insuffisance de formation disponible pour les enseignants
- Confusion quant au rôle et aux responsabilités de la Direction des ressources humaines et du personnel d'encadrement
- Diminution significative du solde du fonds de fonctionnement
- Baisse significative des revenus autonomes
- Signalisation déficiente
- Gestion des locaux pas suffisamment concertée et manque d'espaces physiques pour répondre à l'accroissement prévu de la clientèle
- Absence de fondation
- Absence de plan formel de renouvellement des équipements informatiques

## 4. ENVIRONNEMENT EXTERNE

Ce chapitre analyse les différents aspects de l'environnement externe du Cégep de l'Outaouais. Y sont présentées, les opinions face au Cégep, positives et négatives, des différentes clientèles étudiantes et celles des employeurs, partenaires et intervenants socioéconomiques et de l'éducation. Suivent une analyse du contexte frontalier propre au Cégep et de sa concurrence, et un portrait succinct de la situation démographique et socioéconomique régionale. Par la suite, on retrouve une analyse d'institutions comparables à travers le Québec ainsi qu'une analyse du contexte politique et des tendances qui touchent le milieu de l'éducation au Québec. Enfin, une synthèse des principales opportunités qui s'offrent au Cégep et des contraintes / menaces à son développement conclut ce chapitre.

### 4.1 CLIENTÈLE DE L'ENSEIGNEMENT RÉGULIER

Cette section présente un résumé des opinions, perceptions et commentaires les plus importants exprimés par les groupes composés d'étudiants de la formation régulière, de parents et d'étudiants de secondaire 5.

#### 4.1.1 Les opinions positives

- La formation générale qu'offre un cégep, dans ce cas-ci le Cégep de l'Outaouais, et les cours ou le tronc commun qu'elle comporte (français, anglais, philosophie et éducation physique) représente un atout considérable, tant au plan personnel que professionnel. Tous mentionnent que cette formation permet à l'étudiant d'être mieux outillé, de se forger une pensée et un esprit critique mieux structurés, d'avoir une «meilleure tête», d'améliorer sa maîtrise de la langue française et de la langue anglaise.
- Les deux campus de l'enseignement régulier sont faciles d'accès et bien situés. L'accessibilité est ressortie comme un facteur incitatif à fréquenter l'établissement. Pour les jeunes du secondaire 5 rencontrés, c'est un facteur déterminant.
- La vaste gamme d'activités extra-scolaires (sportives, culturelles, scientifiques, etc.) est particulièrement appréciée des étudiants. Elle contribue à créer un milieu dynamique et enrichissant.

- La qualité des services aux étudiants offerts par le personnel de la Direction des affaires étudiantes fait l'objet d'une grande satisfaction.
- La connaissance et la maîtrise de leur matière par les enseignants, l'expertise terrain de plusieurs ainsi que leur disponibilité pour répondre à des questions ou aider les étudiants sont reconnues et appréciées de la plupart des étudiants.
- En majorité, les étudiants apprécient la compétence et la pertinence des conseils et de l'aide fournie par les aides pédagogiques individuelles et les conseillers d'orientation.
- La possibilité de s'inscrire en ligne, via le site Internet, est appréciée de tous.
- Le milieu de vie de l'institution est bien perçu. Dans le cas du campus Gabrielle-Roy, on souligne en particulier son environnement physique agréable, très près de la nature.
- Le programme de plein air, unique au Cégep, suscite l'enthousiasme de plusieurs.
- Le niveau de satisfaction générale face à l'expérience globale vécue en tant qu'étudiant au Cégep de l'Outaouais est généralement bon. Tous s'entendent pour dire que les facteurs positifs l'emportent sur les facteurs négatifs.

#### 4.1.2 Les opinions négatives

- Malgré l'expérience globale assez positive vécue au Cégep, on ne perçoit pas de sentiment d'appartenance à l'institution, un sentiment de fierté de faire partie d'une communauté.
- Tous estiment que le Cégep ne fait pas assez de publicité, ne rayonne pas assez dans sa communauté, est beaucoup moins visible que La Cité collégiale, ne donne pas l'impression d'être aussi dynamique, tient sa clientèle pour acquis.
- Selon plusieurs, le site Internet du Cégep est mal conçu, difficile à consulter et n'est pas particulièrement attirant au plan visuel.
- Certains affirment qu'on ne fait pas de relance auprès des élèves qui ne s'inscrivent pas au Cégep de l'Outaouais après leurs études secondaires. Il s'agit, selon eux, d'un exemple appuyant l'idée que le

Cégep tient sa clientèle pour acquis et n'est pas proactif face à sa clientèle potentielle.

- Plusieurs étudiants considèrent que certains enseignants ont de sérieuses faiblesses sur le plan pédagogique, savent mal communiquer leur savoir ou ne le font pas de manière à susciter l'intérêt et l'enthousiasme des élèves. Ce propos concerne une minorité d'enseignants assez grande pour susciter beaucoup de critiques.
- Tous les étudiants et les parents rencontrés perçoivent très négativement qu'il n'y ait aucun système d'évaluation du travail des enseignants.
- Plusieurs étudiants perçoivent que les enseignants ont un pouvoir politique important au sein de l'établissement, qu'ils «font la pluie et le beau temps». Plusieurs parents perçoivent que les syndicats détiennent trop de pouvoir au Cégep.
- La disponibilité des aides pédagogiques individuelles et des conseillers d'orientation suscite de nombreuses critiques. On comprend mal leur absence durant les heures de disponibilité des étudiants.
- Les étudiants localisés au campus Félix-Leclerc mentionnent qu'il est parfois difficile, durant leurs heures de disponibilité, d'avoir accès à certains enseignants, car ceux-ci sont alors au campus Gabrielle-Roy.
- Plusieurs se plaignent que le service du registrariat est souvent engorgé, que l'attente est longue. On reconnaît toutefois que le personnel fait généralement son possible pour donner un bon service.
- Plusieurs critiques ont été soulevées face à un manque apparent d'uniformisation du contenu enseigné dans certains cours, d'une classe à l'autre. Cette perception peut s'expliquer par le fait que les cours sont maintenant définis en fonction des compétences à développer et non des contenus.
- Même si l'on perçoit que le Cégep est, globalement, une bonne institution d'enseignement, on constate qu'il n'est pas excellent dans un ou deux domaines précis, qu'il ne se distingue pas dans un créneau particulier, comme le font plusieurs cégeps du Québec.

- Certains parents estiment que le Cégep est moins accessible pour les étudiants situés en région rurale ou éloignée de l'Outaouais.

#### 4.1.3 Les attentes et besoins

- Avoir un recours pour pouvoir formuler une plainte au regard des différents services et de l'enseignement dispensés et sentir que les doléances des étudiants seront écoutées; on suggère de créer un poste d'ombudsman.
- Faciliter la prise de rendez-vous avec les conseillers d'orientation et les aides pédagogiques individuels.
- Assurer une meilleure coordination des disponibilités de certains professeurs pour les étudiants localisés au campus Félix-Leclerc.
- Faire en sorte que les étudiants puissent évaluer leurs enseignants en milieu de session.
- Uniformiser davantage le contenu de certains cours d'une classe à l'autre.
- Faire en sorte que le Cégep soit plus dynamique dans sa communication marketing.
- Se doter d'une équipe de football (suggestion mentionnée essentiellement par les garçons).

## 4.2 CLIENTÈLE DE LA FORMATION CONTINUE

On retrouve dans cette section les opinions, perceptions et commentaires les plus importants exprimés par le groupe composé d'étudiants de la formation continue.

### 4.2.1 Les opinions positives

- On apprécie unanimement le fait d'étudier dans un lieu réservé à la formation continue.
- L'expertise des enseignants, non seulement sur le contenu des cours mais aussi sur les réalités concrètes du marché du travail, fait l'objet d'une satisfaction élevée.

- On apprécie également la grande capacité d'adaptation du personnel enseignant face aux problématiques des différentes clientèles.
- Les étudiants évaluent les professeurs en cours de session, ce qu'ils considèrent essentiel. S'il y a des problèmes, cela permet des réajustements avant qu'il ne soit trop tard.
- On apprécie beaucoup le travail des services administratifs (l'équivalent du registrariat à l'enseignement régulier), que l'on estime à l'écoute des besoins des étudiants et efficace face aux demandes d'aide et de renseignements.
- Globalement, les étudiants se sentent très bien outillés par la formation reçue pour entrer dans le marché du travail.

#### 4.2.2 Les opinions négatives

- Des critiques sont formulées relativement aux espaces consacrés aux pauses, au repos et aux repas. Les étudiants se plaignent de l'absence de lieux réservés aux pauses entre les cours. Les pauses étant généralement prises dans les corridors, le bruit des conversations dérange beaucoup à l'intérieur des classes. Certains jugent aussi que les espaces alloués aux repas sont déficients.
- Selon plusieurs, les équipements informatiques sont souvent difficiles d'accès, parce que insuffisamment nombreux.
- Un certain nombre d'étudiants évaluent comme un point faible l'absence de bibliothèque au campus Louis-Reboul. Ils aimeraient disposer d'un lieu de consultation pour la réalisation de leurs travaux.
- Selon des étudiants en informatique, il est difficile de fonctionner avec une approche d'apprentissage par compétences pour certains cours d'informatique.
- Plusieurs personnes constatent qu'il n'y a pas assez d'homogénéité du niveau des étudiants au sein de certains cours, certains étant trop forts, d'autres pas assez. Cela crée des problèmes sur le plan pédagogique.

#### 4.2.3 Les attentes et besoins

- Avoir à la disposition des étudiants un espace réservé aux pauses. Améliorer l'espace alloué aux repas.
- Améliorer l'accessibilité des équipements informatiques.
- Resserrer les critères d'admissibilité de certains cours pour favoriser une meilleure homogénéité des participants au sein des groupes.

### 4.3 EMPLOYEURS, PARTENAIRES ET INTERVENANTS DES MILIEUX SOCIOÉCONOMIQUE ET DE L'ÉDUCATION

Les employeurs, partenaires et intervenants des milieux socioéconomique et de l'éducation ont émis des opinions et perceptions positives et négatives sur le Cégep, dont voici les plus importantes :

#### 4.3.1 Les opinions positives

- À l'instar des étudiants, tous les employeurs, partenaires et intervenants consultés considèrent que la formation générale offerte au Cégep de l'Outaouais (français, anglais, philosophie et éducation physique) représente une force importante par rapport à la concurrence outaouaise et ontarienne. Ils estiment que cette formation fait en sorte que l'étudiant a une pensée plus articulée et mieux structurée, maîtrise mieux les langues française et anglaise et accroît ses possibilités d'obtenir une promotion une fois en emploi.
- La carte des programmes préuniversitaires, techniques et de formation continue est jugée comme un facteur très positif pour le Cégep, même si plusieurs besoins ne sont pas encore comblés et que les possibilités d'ajouts sont nombreuses.
- On reconnaît que le Cégep participe de façon soutenue aux instances de concertation régionale, en matière socioéconomique et d'éducation, et y apporte une contribution appréciée. Tous considèrent que la présence du Cégep dans son milieu s'est significativement accrue depuis quelques années et soulignent un accroissement des initiatives de partenariat.
- Les employeurs estiment que la formation continue se distingue par son approche-client, sa souplesse et sa volonté de bien répondre aux besoins des entreprises.



- On perçoit que les activités sportives et culturelles offertes sont diversifiées, de qualité et contribuent à créer un milieu de vie intéressant.
- Le fait que le Cégep rende disponible ses locaux et infrastructures à la communauté est très bien perçu par les gens rencontrés.
- Le Cégep démontre une sensibilité face à sa vocation régionale et a déployé des efforts pour accroître sa présence à l'extérieur de la région de Gatineau. Mais on estime qu'il reste encore des efforts à faire.

#### 4.3.2 Les opinions négatives

- Le Cégep ne possède pas de créneau d'excellence, de positionnement unique, qui le distingue de ses concurrents québécois et ontariens et des autres cégeps au Québec.
- Le milieu perçoit que le Cégep offre peu de programmes axés sur les sciences. Cette perception, qui ne correspond pas à la réalité, pourrait s'expliquer par le fait que l'Université du Québec en Outaouais n'offre pas de programme en sciences. Or, les intervenants et employeurs soulignent qu'il y a des besoins criants dans la région pour des personnes formées dans les différentes disciplines scientifiques.
- Les communications marketing du Cégep sont insuffisantes. La concurrence est généralement plus visible en terme de publicité et promotion.
- Le Cégep n'a pas une culture de «communauté». On souligne, par exemple, l'absence de réseau de diplômés, de fondation, d'événements de mise en valeur des réalisations de finissants ou de personnalités connues ayant fait leurs études au Cégep. Bref, le Cégep n'utilise pas les opportunités mises à sa disposition pour rayonner davantage dans sa communauté.
- Bien que le Cégep ait déployé des efforts pour assurer davantage sa présence régionale, plusieurs estiment qu'il n'en fait pas encore assez et doit être encore plus accessible pour rejoindre la population des régions plus éloignées.

- Les conflits de travail historiques et la perception d'un mauvais climat de travail persistant contribuent, selon les intervenants et employeurs rencontrés, à donner une image plutôt négative de l'institution.
- Ces personnes perçoivent également que les syndicats sont très militants et ont trop d'influence dans l'organisation.
- À l'instar des étudiants et des parents, tous les employeurs, partenaires et intervenants des milieux socioéconomique et de l'éducation considèrent comme une lacune majeure l'absence de système d'évaluation des enseignants.
- Plusieurs personnes rencontrées perçoivent que certains enseignants ne se perfectionnent pas suffisamment, s'assoient sur leurs acquis, ne sont pas assez au fait de la réalité du marché du travail.

#### 4.3.3 Les attentes et besoins

Les employeurs, partenaires et intervenants des milieux socioéconomique et de l'éducation ont exprimé des attentes et des besoins face au rôle que devrait jouer le Cégep de l'Outaouais au plan économique et communautaire :

- Être un moteur de la connaissance en Outaouais, former une main-d'œuvre qualifiée, de concert avec les entreprises et les intervenants du milieu.
- Offrir à la fois une formation générale (français, anglais, philosophie) et une formation de pointe répondant aux besoins du marché.
- Offrir une formation technique et continue qui soit orientée en fonction des forces de la région (l'Outaouais et la grande région d'Ottawa) et des opportunités que l'on y retrouve, donc pertinente, dynamique et innovatrice.
- Mettre sur pied un Centre collégial de transfert technologique dans un domaine ciblé pertinent pour la région. Se doter, par le fait même, d'un positionnement distinctif, d'un créneau d'excellence.
- Accroître la synergie avec les universités de la région; conclure des partenariats avec l'Université du Québec en Outaouais et/ou l'Université d'Ottawa pour développer des passerelles ou un créneau d'excellence.

- Conclure des ententes avec des cégeps québécois pour étendre la carte des programmes disponibles; on mentionne, par exemple, une entente possible avec le Collège Édouard-Montpetit pour offrir un programme dans le domaine de l'aéronautique, un secteur industriel présent à Ottawa.
- Conséquence des quatre points précédents, être un pôle d'attraction et d'identité régionale, une institution reconnue pour son excellence et qui, par le fait même, attirera des étudiants des autres régions du Québec.
- Assurer une meilleure présence régionale et contribuer à enrayer l'exode rural. Pour ce faire, on propose que le Cégep établisse des partenariats avec des commissions scolaires situées en milieu rural et éloigné pour offrir de la formation sur place.
- Conclure des ententes avec des PME de la région pour faciliter l'implantation de l'alternance travail-études dans certains cours et pour offrir des emplois d'été aux étudiants.

Sur le plan de l'organisation interne, voici les attentes formulées :

- Offrir aux enseignants qui en ont besoin des sessions de perfectionnement en entreprise.
- Mettre en place un système d'évaluation du personnel, toutes catégories confondues, mais en particulier des enseignants.

## 4.4 CONTEXTE FRONTALIER ET CONCURRENCE

Le Cégep de l'Outaouais évolue dans un contexte géographique et concurrentiel très particulier, une situation unique pour un cégep québécois, c'est-à-dire un contexte frontalier. Pour le Cégep, l'évolution de la concurrence depuis une quinzaine d'années représente un changement majeur dans son environnement externe. Jusqu'à la fin des années 1980, il se retrouvait en situation de quasi-monopole et n'avait pas à faire d'efforts pour recruter sa clientèle. Depuis, plusieurs concurrents ont vu le jour, une concurrence dynamique sur le plan marketing, comme l'ont souligné les groupes rencontrés.

D'une part, le Cégep doit composer avec une concurrence située en Outaouais, essentiellement privée. Cette situation n'a rien d'exceptionnel, un grand nombre de cégeps, surtout ceux localisés dans les régions métropolitaines de Montréal et de Québec, se concurrencent vivement entre eux pour attirer la clientèle de l'enseignement régulier et celle de la formation continue et doivent faire face, en plus, à des concurrents privés. D'autre part, le Cégep de l'Outaouais est touché par la concurrence ontarienne, située à Ottawa, principalement La Cité Collégiale, le Collège Algonquin et l'Université d'Ottawa. Cette concurrence comporte des caractéristiques différentes de celles que l'on retrouve au Québec. En cela, le Cégep de l'Outaouais se retrouve dans une situation unique au Québec.

### 4.4.1 La concurrence québécoise

Le tableau 7 dresse un portrait des établissements québécois concurrents situés en Outaouais ainsi que les programmes de DEC et d'AEC offerts par ceux-ci. L'analyse de cette concurrence permet de dégager les constats suivants :

- Il y a deux concurrents privés, mineurs pour le moment : le MultiCollège de l'Ouest du Québec, un réseau regroupant quatre établissements – le Petit Séminaire de Québec (campus de l'Outaouais), l'Institut Teccart, le Campus Notre-Dame-de-Foy et le Collège Mérici – et le Collège préuniversitaire Nouvelles Frontières.
- Parmi l'éventail des programmes offerts en enseignement régulier, on retrouve six DEC en formation préuniversitaire (trois offerts par des établissements du MultiCollège de l'Ouest du Québec et trois offerts par Nouvelles Frontières) et six DEC en formation technique (tous offerts par des établissements du MultiCollège de l'Ouest du Québec). L'implantation de tous les DEC est très récente, entre

1996 et 2002. Notons que le programme de DEC offert par l'Institut Teccart a été fermé en 2002, faute de demande suffisante.

- Les divers établissements du MultiCollège de l'Ouest du Québec offrent onze programmes menant à une AEC.
- Si on fait exception des trois DEC en formation préuniversitaire de Nouvelles frontières et du DEC Technologie de systèmes ordonnés de l'Institut Teccart, on constate que la concurrence a accaparé des créneaux inoccupés par le Cégep de l'Outaouais. Par exemple : le secteur du tourisme (trois DEC et sept AEC), la mode (un DEC), le commerce international (une AEC), la muséologie (une AEC), le cheminement du baccalauréat international (trois DEC) et un programme DEC-BAC en partenariat avec l'UQO.
- Les groupes de discussion réalisés auprès des diverses catégories d'étudiants n'ont pas permis de recueillir des perceptions précises sur cette concurrence québécoise, en particulier des perceptions sur la qualité des programmes, car ils ne les connaissent que très peu. Le seul commentaire a porté sur la visibilité au plan marketing du MultiCollège de l'Ouest du Québec, surtout du Campus Notre-Dame-de-Foy et du Collège Mérici, deux établissements perçus comme ayant une promotion dynamique.

Par ailleurs, un certain nombre d'étudiants francophones de l'Outaouais préfèrent poursuivre leurs études en anglais une fois qu'ils ont terminé leur secondaire 5. Plusieurs d'entre eux choisissent Heritage College, le cégep anglophone de la région.

**Tableau 7 – Concurrence québécoise**

Établissements et programmes	Formation préuniversitaire et technique		Formation continue
	Année d'implantation	Diplôme	
<b>MultiCollège de l'Ouest du Québec</b>			
<b>Petit séminaire de Québec, campus de l'Outaouais</b>			
Sciences humaines (cheminement bacc. international)	1996	DEC	
Sc. de la nature (cheminement bacc. international)	1996	DEC	
Arts et lettres (cheminement bacc. international)	2000	DEC	
Muséologie			AEC
<b>Institut Teccart</b>			
Technologie de systèmes ordines	1999	DEC	
Technologie de systèmes ordines			AEC
<b>Campus Notre-Dame-de-Foy</b>			
Commercialisation de la mode	1999	DEC	
DEC-BAC – administration des affaires avec l'UQO	2000	DEC	
Commerce international			AEC
Gestion immobilière			AEC
<b>Collège Mérici</b>			
Techniques de tourisme	2000	DEC	
Techniques de recherche, enquête et sondage	2000	DEC	
Techniques de gestion hôtelière	2002	DEC	
Commercial. de produits et serv. tourist. et hôteliers			AEC
Tourisme d'aventure et écotourisme			AEC
Gestion d'événements et de congrès			AEC
Gérance de restaurant			AEC
Gestion en hébergement hôtelier			AEC
Commercialisation des voyages			AEC
Le métier de guide accompagnateur			AEC
<b>Autre établissement privé</b>			
<b>Collège préuniversitaire Nouvelles frontières</b>			
Sciences humaines	1998	DEC	
Sciences de la nature	1998	DEC	
Arts et lettres	2000	DEC	

#### 4.4.2 La concurrence ontarienne

Le tableau 8 présente la liste des établissements d'enseignement publics de l'Est ontarien fréquentés, à temps complet et à temps partiel, par les étudiants habitant la région de l'Outaouais, ainsi que le nombre d'étudiants qui les fréquentent (données de 1999).

La concurrence ontarienne est composée principalement de quatre institutions. En premier lieu, deux collèges techniques privés, La Cité collégiale, un établissement francophone, et le Collège Algonquin, un établissement anglophone. En second lieu, deux universités, l'Université d'Ottawa, qui offre des programmes dans les deux langues, et l'Université Carleton, anglophone.

**Tableau 8 – Établissements de l'Est ontarien fréquentés par les étudiants de l'Outaouais (année 1999)**

<b>Établissements publics</b>	<b>Régime d'études</b>	<b>Nombre d'étudiants</b>
Université d'Ottawa	Temps complet et temps partiel	2 440
La Cité collégiale	Temps complet	893
Université Carleton	Temps complet et temps partiel	280
Collège Algonquin	Temps complet et temps partiel	185
Collège d'Alfred	Temps complet	10
<b>Total</b>		<b>3 808</b>

Comme on peut le constater, environ 1 170 étudiants fréquentaient, en 1999, La Cité collégiale (893) ou le Collège Algonquin (280). Il est permis de croire que ce nombre est un peu moindre aujourd'hui car, en 2003, environ 700 étudiants de l'Outaouais fréquentaient La Cité collégiale. Celle-ci a été affectée depuis quatre ans par la venue des concurrents privés en Outaouais, qui offrent des programmes dans les mêmes domaines, en particulier en tourisme.

Il est important ici d'expliquer les différences qui caractérisent les collèges ontariens des cégeps québécois.

- Les collèges ontariens n'occupent pas dans le système éducatif la même place que le cégep au Québec; ce dernier est un ordre de formation que doit nécessairement fréquenter la personne qui veut poursuivre ses études au-delà du secondaire. En Ontario, la majorité des étudiants qui s'inscrivent à l'université le font directement en terminant le secondaire. Le secteur préuniversitaire est donc pratiquement absent des collèges ontariens, qui sont essentiellement

des collèges techniques. Cela implique, par exemple, que des étudiants peuvent, après une année de scolarité au Cégep de l'Outaouais, être admis à l'Université d'Ottawa.

- Les collèges ontariens définissent eux-mêmes leurs programmes de formation, alors qu'au Québec les programmes de base sont établis par le ministère de l'Éducation; ces programmes, en Ontario, ne sont par conséquent pas uniformes d'un établissement à l'autre et leur reconnaissance dépend de la valeur reconnue de l'établissement qui émet le diplôme.
- La durée des programmes n'est pas uniforme comme au Québec. Ils varient entre un et trois ans, et la majorité d'entre eux est de deux ans, soit un an de moins qu'au Québec.
- Le cloisonnement entre les divers niveaux de formation professionnelle (secondaire, collégial et universitaire) est nettement moins présent en Ontario qu'au Québec.
- Les collèges ontariens exigent des frais de scolarité d'un peu plus de 2 000 \$ par année, auxquels s'ajoutent plusieurs frais divers, généralement supérieurs à 500 \$. Les cégeps n'ont pas de frais de scolarité et chargent des frais afférents et de toute nature de l'ordre de 250 \$ par année.

Au-delà des différences de système entre l'Ontario et le Québec, La Cité collégiale a également des caractéristiques propres qui la distinguent et qui constituent, pour certains étudiants, des avantages concurrentiels à bien des égards.

- L'offre de formation de La Cité Collégiale est abondante et diversifiée, tant en formation professionnelle (offerte au secondaire au Québec), technique (offerte au collégial au Québec) que continue.
- Les programmes de La Cité collégiale comprennent peu de formation générale par rapport aux programmes de DEC québécois. Alors qu'au Québec, la formation générale équivaut à l'une des trois années d'un DEC technique, il n'y a généralement que quatre cours de français dans les programmes de La Cité collégiale.
- La Cité collégiale offre plusieurs programmes qui relèvent au Québec de l'ordre d'enseignement secondaire (ses programmes d'un an, notamment, en esthétique et coiffure, commis de bureau, cuisine, ou ses programmes en mécanique automobile). D'autre part, elle offre



également un nouveau programme de quatre ans en biotechnologies qui conduit à un titre universitaire.

- La Cité Collégiale a un réseau de stages en entreprise (rémunérés ou non, selon les cas) très développé; la formule «coop» y est privilégiée. Les finissants de La Cité ont un excellent taux de placement. De plus, la grande majorité de ses diplômés sont reconnus par les employeurs du Québec. Enfin, les employeurs sont constamment présents à La Cité, à travers les comités consultatifs qui jouent un rôle important pour chaque programme.
- Le campus de La Cité est d'excellente qualité : bâtiments récents (début des années 1990) et très beaux, environnement agréable, nouvelle résidence étudiante. L'institution est très bien équipée en ordinateurs : un ordinateur par étudiant, mais aux frais de l'étudiant.
- La Cité collégiale exige des frais de scolarité pour tous ses programmes d'études. Elle offre également une aide financière à ses étudiants qui en ont le plus besoin, soit un programme d'emplois rémunérés sur le campus : environ 150 emplois par année, à raison de 15 heures par semaine. De plus, les étudiants du Québec qui choisissent d'étudier à La Cité peuvent bénéficier du système québécois de prêts et bourses.
- En matière de recrutement, La Cité bénéficie de deux atouts. D'une part, l'admission peut être facilitée, par comparaison avec les programmes québécois équivalents, par le fait que les exigences touchant les cours préalables sont moins élevées. D'autre part, étant donné qu'elle vise en premier lieu une clientèle issue d'une minorité linguistique officielle (les franco-ontariens), elle bénéficie de fonds de Patrimoine Canada, qu'elle peut allouer en promotion et publicité, ce qu'elle fait abondamment.

Les groupes de discussion, notamment ceux réalisés auprès d'étudiants ayant choisi un collège ontarien (essentiellement La Cité collégiale) et auprès d'étudiants qui terminent leur secondaire, ont permis de corroborer la plupart des forces de La Cité. Mais il importe de mentionner que, plus que tout autre, ce sont les facteurs suivants sur lesquels les étudiants rencontrés sont les plus sensibles :

- il y a beaucoup moins de formation générale que dans les programmes de DEC québécois;

- La Cité donne l'impression d'être plus dynamique, innovatrice et imprégnée d'une philosophie d'approche-client, car elle doit se battre pour aller chercher ses étudiants du côté québécois.

Néanmoins, les étudiants ont émis une critique plutôt sévère concernant un aspect de La Cité, ce qu'ils appellent son «abus de mercantilisme», c'est-à-dire l'habitude de charger des frais divers de toute sorte (autres que de scolarité) très élevés et en toute occasion (ceux-ci seraient d'environ 700 \$ par année en sus des frais de scolarité). Ils ont d'ailleurs mentionné, pour désigner l'établissement, l'expression couramment employée dans le milieu, «La Cité commerciale».

Par ailleurs, il est important de souligner que certains étudiants fréquentant La Cité ont mentionné qu'ils auraient probablement décroché s'ils avaient étudié dans un cégep québécois, n'étant nullement intéressés par les cours de formation générale. Les collèges ontariens répondent donc bien aux besoins de cette clientèle. Cette réflexion nous amène à croire que La Cité, ou tout autre collège ontarien d'ailleurs, n'est pas *toujours* un concurrent pour le Cégep de l'Outaouais. On ne peut donc pas affirmer que La Cité «vole» au Cégep de l'Outaouais un nombre aussi élevé que 700 étudiants, car une certaine proportion d'entre eux, on ne peut évaluer combien, n'iraient pas de toute façon au Cégep dans un programme de l'enseignement régulier et qu'une autre proportion a plutôt choisi une formation professionnelle courte dispensée par les commissions scolaires au Québec.

Quant au Collège Algonquin, aucun groupe rencontré n'a permis de recueillir de perception particulière, sinon qu'il bénéficie d'une grande notoriété et qu'il a bonne réputation. Il s'agit plutôt d'un concurrent pour Heritage College.

Enfin, selon une étude commandée par la Table Éducation Outaouais, plusieurs facteurs favorisent un certain exode des étudiants de l'Outaouais, éligibles aux prêts et bourses du Québec, vers l'Ontario. On remarquera que la plupart de ces facteurs sont des avantages concurrentiels déjà mentionnés :

- l'existence d'une offre de formation plus vaste et plus diversifiée et de grandes universités reconnues à proximité de la région de l'Outaouais;
- l'offre de programmes coopératifs plus nombreux au collégial et à l'université du côté ontarien;

- l'impression d'acquérir une formation aux niveaux collégial et universitaire à Ottawa dont le rapport coûts-bénéfices est plus avantageux;
- la perception répandue chez la clientèle étudiante d'obtenir en Ontario une formation collégiale plus courte ou plus directe vers le marché du travail;
- la volonté d'obtenir un diplôme ontarien pour un marché du travail qui semble plus prometteur;
- l'existence du côté ontarien de conditions d'admission qui s'avèrent parfois avantageuses à l'université et au collège;
- la possibilité d'obtenir des prêts et bourses du Québec pour poursuivre des études en Ontario;
- l'utilisation par les établissements postsecondaires de l'Est ontarien d'outils de promotion plus efficaces.

Concernant la possibilité d'entrer à l'Université d'Ottawa après une année d'études collégiales, et même, sous certaines conditions très particulières, après le secondaire 5, les étudiants de tous les groupes rencontrés se sont montrés très tièdes, sinon froids. Cette possibilité ne les a pas séduits en raison principalement de la barrière psychologique et de l'âge. La grande majorité d'entre eux ne se sentent pas psychologiquement prêts à affronter l'université, à évoluer dans un monde où ils vont se sentir trop jeunes.

#### 4.5 SITUATION DÉMOGRAPHIQUE ET SOCIOÉCONOMIQUE RÉGIONALE

Les pages qui suivent exposent un résumé des constats les plus importants qu'il faut retenir en matière démographique et socioéconomique dans la région de l'Outaouais et d'Ottawa, dans le sens où ils peuvent représenter des opportunités ou des contraintes pour le Cégep de l'Outaouais. Le but n'est pas ici de présenter une abondance de données chiffrées mais de dégager les faits stratégiques. Les constats qui suivent proviennent de l'analyse de données de diverses sources : Statistique Canada, Emploi-Québec, ministère de l'Éducation du Québec, données provenant du Colloque sur le vieillissement de la population et de la main-d'œuvre en Outaouais, données de l'étude sur l'enseignement supérieur en Outaouais et, finalement, propos recueillis lors des groupes de discussion avec les employeurs et les intervenants socioéconomiques et de l'éducation.

#### 4.5.1 Aspects démographiques

- La croissance prévue du nombre d'élèves inscrits au réseau collégial public, à l'enseignement régulier et à temps plein, tous programmes confondus, est de 4,7 % à l'échelle du Québec entre 2002 et 2008. L'analyse des données par région administrative montre d'énormes différences selon les régions. Alors que les régions de l'Est et du Nord du Québec connaîtront une baisse importante durant cette période (-7 % à -14 % selon les régions), l'Outaouais verra une croissance de 17,3 % du nombre d'élèves au collégial, presque quatre fois plus que la moyenne du Québec. Seule la région des Laurentides verra une croissance plus importante (19,6 %).
- Les données sur la mobilité interrégionale<sup>3</sup> en 2002 démontrent que c'est en Outaouais que celle-ci était la plus faible de toutes les régions du Québec. Autrement dit, les finissants du secondaire 5 en Outaouais ne vont pas étudier dans un cégep situé dans une autre région du Québec (notons que la mobilité vers l'Ontario n'est pas considérée dans les données du MEQ) et les étudiants du Cégep de l'Outaouais ne proviennent pas des autres régions du Québec (ce que les données sur la clientèle du Cégep confirment, 96 % provenant de l'Outaouais). Au total, l'Outaouais a une migration nette négative de seulement 87 élèves.
- Depuis vingt ans, la population de l'Outaouais s'est accrue de 33,3 %, soit le double de la croissance moyenne au Québec. Les projections démographiques de la Ville de Gatineau laissent entrevoir une croissance importante de la population jusqu'en 2021. Et le début du déclin prévu de la population au Québec (vers le milieu de la décennie 2020) devrait toucher l'Outaouais beaucoup plus tardivement. La population active de l'Outaouais est et restera plus jeune que celle du Québec. Par contre, on observe une différence marquée entre la Ville de Gatineau (âge moyen de 37,8 ans en 2001) et les autres régions de l'Outaouais (âge moyen variant entre 40 et 41 ans selon la MRC).
- La région métropolitaine d'Ottawa-Gatineau est l'une de celles qui a connu la plus forte croissance démographique depuis vingt ans, en pourcentage, parmi les grandes villes canadiennes. La Ville d'Ottawa, qui comptait 806 100 habitants en 2001, devrait dépasser

---

<sup>3</sup> La mobilité interrégionale se calcule en additionnant les entrants (élèves qui ont terminé leur secondaire 5 dans une région autre que celle où ils étudient au cégep) et en soustrayant les sortants (élèves qui étudient au cégep dans une région autre que celle où ils ont terminé leur secondaire 5).

le million d'habitants d'ici peu d'années. C'est également l'une des populations parmi les plus scolarisées du Canada, 50 % des résidents détenant un diplôme d'études postsecondaires, un certificat ou un diplôme universitaire.

#### 4.5.2 Aspects socioéconomiques

- Le premier constat peut sembler superflu tant il est évident mais il est bon de le rappeler. Le «marché» dans lequel évolue le Cégep de l'Outaouais ne se limite pas à la région de l'Outaouais, mais comprend aussi la région métropolitaine d'Ottawa-Gatineau (près de 1,1 million d'habitants). La rivière des Outaouais n'est pas une frontière au plan économique, la mobilité des personnes étant considérable entre les deux provinces. Les exemples suivants sont éloquentes : 60 % des fonctionnaires du gouvernement fédéral qui habitent en Outaouais travaillent à Ottawa; et, parmi les fonctionnaires fédéraux qui travaillent en Outaouais, la majorité habite en Ontario (données de 2003). Les données de recensement de 2001 indiquent que 43 % des résidents en emploi vivant dans la grande région de Gatineau travaillent en Ontario.
- L'emploi dans la fonction publique fédérale est et demeurera en croissance. Cette croissance sera plus prononcée dans la région Ottawa-Gatineau que dans l'ensemble du Canada. Une des raisons expliquant cette situation est le vieillissement des fonctionnaires fédéraux. Selon les prévisions, 24 % d'entre eux devraient être admissibles à la retraite d'ici 2008-2009.
- Les secteurs d'emploi les plus en croissance sont les suivants, dans le secteur public et parapublic fédéral :
  - Cadres supérieurs et gestion des ressources humaines
  - Services des programmes (qui comprennent l'informatique) et de l'administration
  - Sciences appliquées et génie
  - Économie et services des sciences sociales
  - Vérification, commerce et achats
- Les prévisions de main-d'œuvre pour l'Outaouais annoncent plus de 29 000 emplois à combler de 2002 à 2006. 57 % de ces postes seront accessibles suite aux départs à la retraite et les autres seront de nouveaux emplois. Les domaines d'activité où la demande sera la plus importante sont les suivants :

- Vente et services (24 %)
  - Métiers, transport et machinerie (14 %)
  - Affaires, finances et administration (13 %)
  - Sciences sociales, enseignement et administration publique (13 %)
- La fonction publique québécoise de l'Outaouais sera, elle aussi, confrontée à la réalité du vieillissement et des départs à la retraite : 27 % des fonctionnaires prendront leur retraite d'ici 2013.
  - Traditionnellement tournée vers la fonction publique, l'économie de l'Outaouais a amorcé une diversification, principalement dans les nouvelles technologies de l'information. Les secteurs d'avenir de la région de l'Outaouais seront, en matière d'emploi :
    - Les services gouvernementaux
    - La haute technologie
    - Le tourisme (à cause de la proximité d'Ottawa et des grands espaces naturels)
    - L'environnement
    - La foresterie (la majorité des emplois manufacturiers se retrouvent dans ce secteur)
    - L'agroalimentaire
  - La partie ontarienne de la région métropolitaine d'Ottawa a, elle aussi, amorcé une diversification de son économie et ce, avant l'Outaouais. Le secteur de la haute technologie a valu au secteur Kanata son appellation de *Silicon Valley du Nord*. La moitié du capital de risque étranger investi dans ce secteur au Canada en 2002 l'a été à Ottawa. Malgré les difficultés qu'a connu le secteur de la haute technologie depuis le début des années 2000, attribuées à l'éclatement de la bulle technologique, les intervenants consultés estiment qu'il demeurera capital dans la structure économique de la région. On prévoit que les secteurs d'avenir de la région métropolitaine d'Ottawa (partie ontarienne) seront, en matière d'emploi :
    - L'administration publique
    - Les services professionnels
    - Le tourisme
    - Les télécommunications
    - La photonique
    - Le développement de logiciels
    - La microélectronique
    - Les sciences de la vie (comprenant la santé et les biotechnologies)

- Les intervenants socioéconomiques et de l'éducation ainsi que les employeurs rencontrés endossent à peu près sans réserve les prévisions quant aux secteurs économiques d'avenir dans les régions de l'Outaouais et d'Ottawa. Cependant ils émettent des précisions quant à certains secteurs, compte tenu des caractéristiques des deux régions :
  - La foresterie : l'avenir se situe davantage dans la deuxième et la troisième transformation.
  - Le tourisme : les créneaux du plein air, du tourisme d'aventure et de la muséologie offrent des opportunités en matière d'offre de formation.
  - L'agroalimentaire : les produits à valeur ajoutée et haut de gamme offrent davantage de potentiel pour se démarquer.
  
- Par ailleurs, ces intervenants considèrent que deux autres pistes d'avenir peuvent représenter un potentiel de développement intéressant, en ce qui concerne l'offre de programmes de formation postsecondaire.
  - Les technologies langagières, un vaste secteur comprenant des aspects aussi divers que la traduction, la compression de la voix, l'immersion en langue seconde ou le commerce par Internet. L'Université du Québec en Outaouais, d'ailleurs, a obtenu récemment des subventions fédérales et provinciales pour construire un Centre de recherche en technologies langagières à Gatineau. La situation bilingue particulière de la région d'Ottawa-Gatineau la prédispose à des besoins de formation spécialisée en la matière.
  - Le développement international, la diplomatie et le protocole. Compte tenu du statut de capitale nationale de la région, de la présence d'organismes à vocation internationale et d'ambassades, les intervenants croient qu'il vaut la peine d'explorer l'importance des besoins de formation.

## 4.6 ANALYSE DE COMPARABLES

### 4.6.1 Portrait d'institutions comparables

Cette section présente un portrait succinct de quatre institutions publiques québécoises d'enseignement collégial comparables au Cégep de l'Outaouais. Les institutions étudiées ont été choisies en fonction de critères comme le nombre d'étudiants, la portée régionale de l'institution,

---

la présence d'un milieu urbain et rural et la présence d'une grande ville à proximité immédiate, donc de concurrents. Bien entendu, toute comparaison comporte des limites et aucune institution n'est parfaitement comparable car chacune a des réalités propres. Néanmoins, cette analyse peut révéler des informations pertinentes pour le Cégep de l'Outaouais. Les institutions choisies sont les suivantes :

- Le Collège de Sherbrooke
- Le Cégep de Saint-Hyacinthe
- Le Cégep de Lévis-Lauzon
- Le Collège Lionel-Groulx

Pour faciliter la comparaison, nous avons également présenté les données pour le Cégep de l'Outaouais.



## **Cégep de l'Outaouais**

### **Campus et antennes régionales**

Trois campus à Gatineau (deux en enseignement régulier, un en formation continue); une antenne régionale à Maniwaki

### **Programmes**

Enseignement régulier (DEC) : préuniversitaire : 5 technique : 20

Nombre de programmes techniques sous le seuil de viabilité : 10 (plus un profil d'un autre programme)

Alternance travail-études : 4

Formation continue (AEC) : 17

Créneaux distinctifs : aucun

### **Nombre d'étudiants en 2003-2004**

Préuniversitaire : 2 077 (56 %)

Technique : 1 660 (44 %)

Total : 3 737

### **Encadrement de l'enseignement et des programmes**

1 directeur des études, 4 adjoints à l'enseignement régulier, 1 adjointe responsable de la formation continue, 1 coordonnateur C2

Fonctionnement : structure départementale juxtaposée à une structure par comités de programmes

### **Centre collégial de transfert technologique**

Aucun

### **Volet international**

A été abandonné

### **Fondation**

Non

### **Association de diplômés**

Non

---

## Collège de Sherbrooke

### **Campus et antennes régionales**

Un seul campus, aucune antenne régionale

### **Programmes**

Enseignement régulier (DEC) : préuniversitaires : 6 techniques : 21

Nombre de programmes techniques sous le seuil de viabilité : 6

Alternance travail-études : 9

Formation continue (AEC) : 9

Créneaux distinctifs : inhalothérapie, stages internationaux, techniques médicales

### **Nombre d'étudiants en 2003-2004**

Préuniversitaire : 2 412 (44 %)

Technique : 3 057 (56 %)

Total : 5 469

### **Encadrement de l'enseignement et des programmes**

1 directeur des études, 5 adjoints à l'enseignement régulier, 1 directeur de la formation continue

Fonctionnement : structure départementale juxtaposée à une structure par comités de programmes

### **Centre collégial de transfert technologique**

Un centre en productique

Partenaires : Conseil National de recherche Canada (Programme d'aide à la recherche industrielle), Institut des matériaux industriels, Réseau canadien de technologie, APICS, SIB

### **Volet international**

Beaucoup de stages à l'étranger

### **Fondation**

Oui

### **Association de diplômés**

Oui

## Cégep de Saint-Hyacinthe

### **Campus et antennes régionales**

Un seul campus, plus des locaux loués à l'école de médecine de l'Université de Montréal, située à Saint-Hyacinthe.

### **Programmes**

Enseignement régulier (DEC) : préuniversitaires : 7 techniques : 17

Nombre de programmes techniques sous le seuil de viabilité : 5

Alternance travail-études : 5

Formation continue (AEC) : 15

Créneaux distinctifs : interprétation théâtrale, santé animale, textile de fine pointe, agroalimentaire

### **Nombre d'étudiants en 2003-2004**

Préuniversitaire : 1 368 (53 %)

Technique : 1 224 (47 %)

Total : 2 592

### **Encadrement de l'enseignement et des programmes**

1 directeur des études, 4 adjoints à l'enseignement régulier, 1 directeur de la formation continue

Fonctionnement : structure départementale juxtaposée à une structure par comités de programmes

### **Centre collégial de transfert technologique**

Un centre en textile de fine pointe

Un centre en agroalimentaire

Partenaires : aucun partenaire pour le Centre en textile de fine pointe; ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation pour le centre en agroalimentaire.

### **Volet international**

Stages d'immersion dans d'autres pays

### **Fondation**

Oui

### **Association de diplômés**

Non

## Cégep de Lévis-Lauzon

### **Campus et antennes régionales**

Un seul campus, plus des locaux loués à une polyvalente de la région de Lévis-Lauzon

### **Programmes**

Enseignement régulier (DEC) : préuniversitaires : 7 techniques : 18

Nombre de programmes techniques sous le seuil de viabilité : 3

Alternance travail-études : 6

Formation continue (AEC) : 7

Créneau distinctif : biotechnologie

### **Nombre d'étudiants en 2003-2004**

Préuniversitaire : 1 067 (33 %)

Technique : 2 133 (66 %)

Total : 3 200

### **Encadrement de l'enseignement et des programmes**

1 directeur des études, 3 adjoints à l'enseignement régulier, 1 directeur de la formation continue

Fonctionnement : structure départementale juxtaposée à une structure par comités de programmes

### **Centre collégial de transfert technologique**

Un centre en biotechnologie

Un centre en robotique industrielle

Partenaires : Université Laval, Centre hospitalier de Hôtel-Dieu, Fondation canadienne de l'innovation, Gouvernement du Québec, Conseil canadien de la protection des animaux

Le Cégep est intéressé par un partenariat avec le Cégep de l'Outaouais pour le centre de transfert en biotechnologie

### **Volet international**

Plusieurs stages internationaux

### **Fondation**

Oui

### **Association de diplômés**

Non

## **Collège Lionel-Groulx**

### **Campus et antennes régionales**

Un seul campus, situé à Sainte-Thérèse; une antenne régionale, le Centre de formation agricole de Mirabel (CEFAM)

Plus des locaux loués à la Commission scolaire de Saint-Eustache

### **Programmes**

Enseignement régulier (DEC) : préuniversitaires : 5 techniques : 20

Nombre de programmes techniques sous le seuil de viabilité : 7

Alternance travail-études : 4

Formation continue (AEC) : 7

Créneaux distinctifs : théâtre et théâtre musical, santé animale, logistique du transport.

### **Nombre d'étudiants en 2003-2004**

Préuniversitaire : 2 200 (58 %) (données approximatives)

Technique : 1 600 (42 %) (données approximatives)

Total : 3 800 (données approximatives)

### **Encadrement de l'enseignement et des programmes**

1 directeur des études, 4 adjoints à l'enseignement régulier, 1 directeur de la formation continue

Fonctionnement : structure départementale juxtaposée à une structure par comités de programmes

### **Centre collégial de transfert technologique**

Réseaux d'informatique industrielle et de gestion (SIMEQ)

Partenaires : ministère de l'Éducation, ministère du Développement économique régional

### **Volet international**

Beaucoup de stages internationaux

### **Fondation**

Oui

### **Association de diplômés**

Oui

#### 4.6.2 Principaux constats

- Les quatre cégeps comparables analysés n'ont qu'un seul campus pour l'enseignement régulier et la formation continue. Seul le Collège Lionel-Groulx a une antenne régionale, consacrée à un secteur spécialisé (formation agricole) et en partenariat. Le Cégep de l'Outaouais, quant à lui, offre de la formation localisée à Maniwaki (formation continue, sciences humaines). Le Cégep de l'Outaouais se distingue des autres cégeps par la présence deux campus pour l'enseignement régulier et d'un campus dévolu à la formation continue. Tous les campus du Cégep sont à quelques kilomètres de distance et leur gestion est assurée par le personnel d'encadrement de l'ensemble des directions.

Notons également que, bien que desservant la région de la Haute-Gatineau (Maniwaki) par certains services de formation, le Cégep de l'Outaouais n'a pas comme tel à relever le défi de la gestion complète en région éloigné d'un centre d'études autonome comme celui de Mont-Laurier rattaché au Cégep de Saint-Jérôme, par exemple.

- Les cégeps comparables analysés offrent une carte de programmes préuniversitaires dont le nombre varie entre cinq et sept. Ils offrent une carte de programmes techniques assez vaste, le nombre se situant généralement à près de 20. Le nombre d'AEC offertes varie entre sept et quinze selon le cégep.
- Tous les cégeps comparables analysés offrent des programmes en alternance travail-études. Le nombre varie entre quatre et neuf. Le Cégep de Sherbrooke se distingue particulièrement sur cet aspect, avec neuf programmes.
- Sur le plan de l'étendue de la carte des programmes, le Cégep de l'Outaouais se compare généralement très bien avec les cégeps étudiés. Il offre toutefois moins de programmes en alternance travail-études que la moyenne.
- Le nombre de programmes techniques sous le seuil de viabilité varie, selon le cégep comparable analysé, de trois à sept, avec une moyenne de cinq. Le Cégep de l'Outaouais en a beaucoup plus, avec dix (onze si on ajoute un profil de programme).
- Tous les cégeps comparables déclarent avoir un ou quelques créneaux distinctifs. Seul le Cégep de l'Outaouais n'en a pas.

- Deux des quatre cégeps comparables, Saint-Hyacinthe et Lionel-Groulx, ont davantage d'étudiants en formation préuniversitaire que technique (53 % et 58 % respectivement). Sur ce point, leur profil se rapproche du Cégep de l'Outaouais. À Lévis-Lauzon, les deux tiers des étudiants sont en formation technique.
- Dans les quatre cégeps comparables analysés, la Direction des études se caractérise par une structure départementale et une structure par programmes. Il y a généralement cinq personnes à l'encadrement de l'enseignement et des programmes en appui au directeur des études, qu'il s'agisse d'adjoints ou d'un directeur de la formation continue. Seul le Collège de Sherbrooke, dont la clientèle est largement supérieure aux autres cégeps comparés, peut compter sur un adjoint supplémentaire.
- Les quatre cégeps comparables analysés possèdent au moins un centre collégial de transfert technologique. Deux cégeps en possèdent deux. La mise sur pied et le fonctionnement de ces centres se font, dans cinq des six cas, avec des partenaires, souvent plus de deux.
- Les quatre cégeps comparables analysés ont des activités internationales, prennent la forme de stages d'étudiants à l'étranger.
- Tous les cégeps comparables analysés ont une fondation, leur permettant ainsi de se doter de fonds pour le développement de projets.
- Deux des quatre cégeps comparables ont mis sur pied une association de diplômés.

## 4.7 ENVIRONNEMENT POLITIQUE ET TENDANCES EN ÉDUCATION

### 4.7.1 Mise en contexte

Le plan stratégique de développement en voie d'élaboration au Cégep de l'Outaouais ne peut faire fi des débats qui ont et auront cours durant les prochains mois sur l'avenir de l'enseignement collégial au Québec. Les orientations qui seront retenues à la suite du Forum et les changements qui en découleront peuvent avoir un effet déterminant sur les axes stratégiques de développement du Cégep et sur son plan stratégique en tant que tel.



L'échéancier de réalisation de la démarche en cours au Cégep tient compte des obligations faites aux cégeps d'adopter leur plan stratégique d'ici la fin juin 2004; mais tous doivent être conscients que les décisions prises par le gouvernement à la suite du Forum de juin viendront inévitablement obliger à une certaine forme d'actualisation du plan stratégique sinon à une refonte totale, selon les choix du gouvernement.

Même si on ne peut prévoir les orientations que retiendra le gouvernement pour l'avenir du réseau collégial, on peut tout de même examiner les tendances qui semblent se dessiner à la lumière du constat présenté par le gouvernement et des questions posées à la consultation et voir comment celles-ci peuvent être prises en compte dans la présente réflexion sur l'avenir du Cégep de l'Outaouais.

#### 4.7.2 Vision et priorités d'action du Gouvernement

Le Gouvernement du Québec rendait public au printemps un document qui identifie sa vision, ses orientations et ses priorités d'action pour les années à venir.

Deux grands défis qui confrontent la société québécoise sont à la base de ces orientations : les changements démographiques et l'assainissement des finances publiques.

Pour faire face à ces défis, le Gouvernement adopte sept orientations stratégiques :

- ✓ Améliorer l'état de santé de la population et rendre accessibles des services sociaux et de santé de qualité
- ✓ Orienter l'éducation vers la réussite
- ✓ Réaliser le plein potentiel économique du Québec dans une perspective de développement durable
- ✓ Favoriser l'autonomie et le développement des régions
- ✓ Soutenir l'épanouissement de la famille, favoriser la natalité et le développement social
- ✓ Affirmer l'identité du Québec et promouvoir ses intérêts et sa culture au Canada et dans le monde
- ✓ Revoir le rôle et les façons de faire de l'État

Au-delà de ces orientations stratégiques, le Gouvernement identifiait six chantiers prioritaires en ce qui concerne plus spécifiquement le rôle des services publics et sa «modernisation». Ces chantiers sont :

- ✓ La révision des structures et des programmes
- ✓ La révision des modes d'intervention
- ✓ La réorganisation des services de santé
- ✓ L'examen des perspectives de décentralisation et de déconcentration
- ✓ Le recentrage du réseau de l'éducation sur l'étudiant
- ✓ La simplification et l'allègement du fardeau fiscal

#### 4.7.3 L'enseignement collégial : ce que les autres en pensent

C'est dans ce contexte que le Forum sur l'avenir de l'enseignement collégial se tiendra en juin prochain.

Parallèlement ou en amont de ce Forum, d'autres intervenants ont déjà fait part de leurs positions respectives quant à l'avenir du réseau de l'éducation, ces positions questionnant, directement ou indirectement, l'avenir du réseau collégial.

C'est le cas de la Fédération des commissions scolaires qui propose de faire disparaître les cégeps sous leur forme actuelle, en regroupant sous leur responsabilité la formation technique et professionnelle et en ajoutant une année de formation générale au secondaire et une année à la formation universitaire, prétextant les coûts élevés du réseau collégial et sa faible performance au plan de la réussite.

Lors de la Commission parlementaire sur les universités, mentionnons que ces dernières ont généralement reconnu l'apport des cégeps dans l'accessibilité aux études supérieures et ont proposé de développer une plus grande complémentarité entre universités et cégeps et un assouplissement des règles et des mécanismes pour en favoriser l'arrimage.

En préparation du Forum de juin, la Conférence des recteurs et des principaux des universités du Québec (CREPUQ) a cependant émis l'hypothèse de la disparition des cégeps au plan préuniversitaire, allant ainsi dans le sens de la Fédération des commissions scolaires.

Toutefois, le ministère de l'Éducation a confirmé après le Forum de juin qu'il n'y aurait pas de refonte fondamentale de structures. Les cégeps allaient continuer à offrir des programmes préuniversitaires et techniques ainsi que de la formation générale.

#### 4.7.4 Constats et questions soulevées pour le Forum

Le document de consultation du gouvernement du Québec en ce qui concerne l'avenir de l'enseignement collégial aborde quatre sujets, chacun émettant un certain nombre de constats et soulevant certaines questions.

##### ***Le modèle québécois de l'enseignement collégial***

###### *Principaux constats*

- Le modèle québécois est une structure originale qui n'a pas son pareil ailleurs au Canada et aux États-Unis.
- On accède généralement à l'enseignement supérieur, ailleurs, après douze ans de scolarité et on obtient un baccalauréat après seize ans.
- Ailleurs, la formation professionnelle et la formation technique appartiennent à l'enseignement supérieur.
- Les collèges au Québec ont une double mission : formation préuniversitaire et formation technique, une situation particulière avec peu de comparables ailleurs.
- Au Québec, les collèges ont un statut d'établissement d'enseignement supérieur mais dépendent très largement des décisions ministérielles pour l'ensemble de leurs responsabilités pédagogiques et administratives et ce, malgré les modifications apportées par la réforme de 1993. En Ontario, par exemple, la mission des collèges est définie globalement laissant à chacun la latitude d'orienter son développement.

###### *Les questions soulevées*

- Le maintien de la double mission aux collèges ? Ou ajustement ou révision en profondeur ?
- L'intérêt de regrouper la formation technique et professionnelle ? Si oui, à qui en confier la responsabilité ?
- L'adéquation du modèle de gouvernance et d'imputabilité des collèges ? Comment accroître leur capacité d'assumer leur propre développement ?

## ***Le cheminement des étudiantes et des étudiants***

### *Principaux constats*

- Les conditions pour obtenir un DEC au Québec ont été rendues plus exigeantes au cours des dernières années; il n'y a pas, comme ailleurs, de sanction intermédiaire dont la fonction serait de reconnaître les acquis de formation pour celles et ceux qui ne remplissent pas toutes les exigences de sanction du DEC.
- On s'interroge toujours sur les liens entre formation générale et formation spécifique, tantôt sur son contenu tantôt sur son articulation, notamment en formation technique.
- Un nombre grandissant d'étudiantes et d'étudiants changent de programmes en cours d'études collégiales (36 %).
- Une proportion notable d'étudiantes et d'étudiants obtiennent leur diplôme mais avec un prolongement des études ou à la suite de changement d'orientation.
- Le taux de décrochage est estimé au collégial à 22 %.

### *Les questions soulevées*

- En quoi le cadre actuel des études collégiales devrait-il être modifié pour favoriser le cheminement harmonieux de l'élève et sa réussite ?
- Maintien ou modification du contenu de la formation générale ?
- Révision du partage des responsabilités en vue des favoriser les ajustements de programmes et d'organisation scolaire et des particularités locales ou régionales ?
- Comment appuyer les choix d'orientations et agir efficacement sur la durée et la réussite des études ?

## ***La contribution des collèges au développement du Québec et des régions***

### *Principaux constats*

- L'accessibilité aux études supérieures au Québec est largement atteinte avec le réseau collégial et les institutions apparentées. Avant la venue des cégeps, 16 % des jeunes accédaient à l'enseignement supérieur; aujourd'hui 59 % y accèdent.
- L'offre québécoise de formation est l'une des plus accessibles en Amérique du Nord. Le nombre total d'autorisations de programmes

dans le réseau collégial était en 2002 de 623. 33 % des autorisations étaient en difficulté faute d'un nombre suffisant d'étudiants pour leur viabilité. Dans certains cas, il s'agit de dédoublements; dans d'autres, d'une diminution de clientèle compte tenu de la baisse démographique.

- Les collèges offrent en plus, 923 programmes d'AEC.
- La diminution de clientèle dans certaines régions pourrait compromettre l'accessibilité de programmes.
- Le cadre actuel permet difficilement d'adapter rapidement l'offre aux besoins émergents et de développement régional.

#### *Les questions soulevées*

- Comment faire face à l'évolution démographique ? Réaménager l'offre de formation sur le territoire ?
- Comment faire en sorte que les collèges puissent mieux s'adapter aux besoins régionaux ?
- Comment assurer de meilleurs partenariats entre universités et collèges en région ?
- Quels rapprochements à privilégier entre les secteurs professionnel et technique ?
- Comment renforcer le potentiel de développement des centres collégiaux de transfert technologique (CCTT) ?

#### ***Le financement de l'enseignement collégial***

##### *Principaux constats*

- 88 % du financement du réseau collégial provient du gouvernement québécois et il n'y a pas de frais de scolarité pour les étudiants.
- En Ontario, une partie des subventions aux collèges est allouée en fonction du rendement; 34 % du financement des collèges ontariens provient des frais de scolarité.
- Au Québec, les revenus de formation continue servent généralement à équilibrer le financement de l'enseignement régulier.

##### *Les questions soulevées*

- Quelles améliorations à apporter au plan financier pour permettre aux collèges de répondre davantage aux besoins d'aujourd'hui ?
- Quelles autres sources de financement réalistes peut-on envisager ?

#### 4.7.5 Les orientations proposées par la Fédération des cégeps

Les orientations de la Fédération énoncées dans le mémoire déposé dans le cadre du Forum sont largement issues des travaux qui l'ont amenée à l'adoption en 2003 d'un plan stratégique de développement du réseau collégial.

Sans reprendre in extenso toutes les orientations proposées, retenons les suivantes :

- Que, de façon générale, on reconnaisse la contribution des collèges dans le progrès du Québec, que ces derniers soient reconnus comme des établissements d'enseignement supérieur et qu'ils aient la latitude et la marge de manœuvre que l'on reconnaît généralement à ce type d'établissement.
- Que la gestion des programmes soit décentralisée de façon à ce que les collèges puissent élaborer, réviser et évaluer leurs programmes, émettre leurs diplômes et fixer des conditions particulières d'admission et avoir pleine latitude en matière d'organisation scolaire et ce, dans le respect de standards nationaux.
- Revoir les conditions d'obtention du DEC pour les rendre comparables à celles des universités québécoises et des systèmes collégiaux canadiens et américains.
- Que soit réaffirmée la pertinence de la cohabitation de la formation préuniversitaire et technique.
- Que l'on favorise l'harmonisation collèges-universités; qu'on poursuive le développement de programmes DEC-BAC.
- Qu'il y ait possibilité d'offrir des diplômes d'études appliquées là où il n'y a pas de formation universitaire.
- Que la formation générale soit maintenue mais que ses finalités soient clarifiées et actualisées en fonction des programmes.
- Que les collèges soient les maîtres d'œuvre des conditions de travail de leur personnel.
- Que des créneaux d'excellence soient consolidés ou développés dans les régions et les centres urbains.
- Que la carte des programmes soit rationalisée avec objectif de maintien d'une offre minimale pour garantir l'accessibilité à la formation en région.

- Que soit revue la structure des programmes (type de sanctions intermédiaires, type de sanction offertes, diplôme spécialisé, etc.).
- Que soit intégrée la formation professionnelle et technique sous la responsabilité des collèges.
- Que soit rehaussé le niveau de financement des collèges.
- Que l'État finance de manière équitable et adéquate la formation continue en lui attribuant une enveloppe ouverte, à l'image des universités.

#### 4.8 SYNTHÈSE DES OPPORTUNITÉS

À la lecture de l'environnement externe, de la documentation consultée, des recherches effectuées et des groupes rencontrés, les principales opportunités de développement pour le Cégep de l'Outaouais sont les suivantes :

- L'Outaouais, la région du Québec qui va connaître la deuxième plus forte croissance de ses effectifs scolaires au collégial d'ici la fin de la présente décennie.
- L'Outaouais, et en particulier Gatineau : une région dont la forte croissance de population va se poursuivre durant vingt ans encore et qui sera affectée plus tardivement et moins fortement que le reste du Québec par la décroissance démographique.
- Ottawa-Gatineau : une région métropolitaine dynamique, économiquement forte, de plus en plus diversifiée et dont les perspectives d'emploi sont bonnes, en dépit des difficultés récentes dans le secteur de la haute technologie.
- Un vieillissement rapide de la main-d'œuvre, en particulier dans les secteurs publics et parapublics, tant au niveau fédéral que provincial; donc un renouvellement majeur de travailleurs à venir et des besoins de formation importants.
- Des secteurs d'avenir dans la région de l'Outaouais : services gouvernementaux, haute technologie, tourisme, environnement, foresterie et agroalimentaire.
- Des secteurs d'avenir dans la région métropolitaine d'Ottawa (partie ontarienne) : administration publique, services professionnels, tourisme, télécommunications, photonique, développement de

logiciels, microélectronique et sciences de la vie (incluant santé et biotechnologies), technologies langagières et développement international.

- Des alliances et partenariats à réaliser avec des commissions scolaires en Outaouais pour favoriser une plus grande présence du Cégep dans les secteurs ruraux et éloignés de la région.
- Des alliances et partenariats à réaliser avec des établissements des autres ordres d'enseignement pour favoriser la création de passerelles ou de créneaux d'excellence.
- Des alliances et partenariats à réaliser avec des établissements d'enseignement, des centres de recherche ou des entreprises, de la région ou d'ailleurs, pour mettre en place un Centre collégial de transfert technologique ou un centre d'excellence intégré.
- Des alliances et partenariats à réaliser avec des entreprises pour favoriser la mise en place de programmes en alternance travail-études.
- Un réseau potentiel d'anciens du Cégep, totalisant environ 25 000 diplômés.
- La création d'une fondation, comme moyen de générer des revenus autonomes.
- À la suite du Forum sur l'avenir de l'enseignement collégial, toute décision gouvernementale qui permettrait aux cégeps d'avoir plus de latitude et de marge de manœuvre dans la gestion de programmes et une plus grande autonomie institutionnelle.
- À la suite du Forum sur l'avenir de l'enseignement collégial, toute décision gouvernementale qui obligerait à des partenariats plus étroits entre les divers ordres d'enseignement.
- À la suite du Forum sur l'avenir de l'enseignement collégial, toute décision gouvernementale qui ferait en sorte que les cégeps assumeraient la formation technique et professionnelle.

#### 4.9 SYNTHÈSE DES CONTRAINTES ET MENACES

L'analyse de l'environnement externe permet de dégager les principales contraintes et menaces suivantes :



- La concurrence importante des collèges ontariens, surtout de La Cité collégiale. Celle-ci détient plusieurs avantages concurrentiels intrinsèques susceptibles d'attirer une clientèle du secteur technique qui n'est pas intéressée par la formation générale, sans compter qu'elle dispose de ressources beaucoup plus importantes allouées à la communication marketing.
- La concurrence privée en Outaouais, jeune et dynamique, qui a su s'accaparer de créneaux que le Cégep de l'Outaouais n'a pas occupés.
- La concurrence de l'Université d'Ottawa, qui peut admettre des étudiants ayant terminé leur première année collégiale dans un programme préuniversitaire.
- Certains secteurs d'activité offrant des opportunités de développement d'offre de formation déjà occupés ou partiellement occupés par la concurrence privée, à Ottawa ou en Outaouais. C'est le cas, notamment, des sciences de la vie, des biotechnologies et du tourisme.
- L'absence de programmes en sciences pures à l'Université du Québec en Outaouais, et l'impossibilité pour les étudiants en sciences au Cégep de l'Outaouais de poursuivre leur scolarité du côté québécois.
- Un contexte de restrictions budgétaires qui prévaut au Gouvernement du Québec et qui affecte, notamment, le secteur de l'éducation.

## **SECTION 2 – ORIENTATIONS STRATÉGIQUES**

## 5. ENJEUX ET DÉFIS

Par son plan stratégique, le Cégep de l'Outaouais vise non seulement à miser sur ses forces et à préserver ses acquis, mais il cherche aussi à profiter des opportunités qui s'offrent à lui, à atténuer ou éliminer, dans la mesure du possible, les faiblesses importantes et à contrer les menaces à son développement. Autrement dit, le Cégep doit tenir compte des enjeux qui émergent du diagnostic et relever un certain nombre de défis. À la lecture de l'environnement interne et de l'environnement externe, voici les enjeux et défis qui nous apparaissent les plus importants.

### 5.1 L'APPROPRIATION DE LA MISSION ET DU PROJET ÉDUCATIF

Le Cégep de l'Outaouais s'est récemment doté d'un projet éducatif, comportant notamment une mission, des valeurs et des engagements. Les premières réactions face au contenu semblent positives. Ce document, d'importance capitale, n'a toutefois pas encore fait l'objet d'une diffusion officielle auprès des étudiants et du personnel. Or, cette diffusion constitue la première étape et la pierre d'assise de tout plan stratégique pour une institution d'enseignement. Il faut s'assurer d'intégrer les valeurs et les engagements du projet éducatif dans les activités d'apprentissage des programmes d'études pour le plus grand bénéfice des étudiants. Il est essentiel, en ce sens, que chaque membre du personnel comprenne la portée de ce document, qu'il se reconnaisse dans son contenu, se l'approprie et y adhère.

### 5.2 LA RÉUSSITE SCOLAIRE

Comme nous l'avons déjà constaté, les étudiants du Cégep de l'Outaouais se situent en deçà de la moyenne québécoise en matière de réussite scolaire. Les données sont préoccupantes pour les trois indicateurs, soit le taux de réinscription au 3<sup>e</sup> trimestre, le taux de réussite des cours et le taux de diplomation.

Il n'est pas superflu de rappeler que la réussite scolaire est une dimension fondamentale de la mission de l'institution. C'est pourquoi la mise en œuvre du plan institutionnel de réussite, pièce maîtresse intégrée à la présente planification stratégique, devient un enjeu prioritaire.

### 5.3 LA CONSOLIDATION ET LE DÉVELOPPEMENT DE L'OFFRE DE PROGRAMMES TECHNIQUES

Comme en témoigne le relevé des principales faiblesses, la moitié des programmes techniques se retrouvent sous le seuil de viabilité, avec un nombre d'étudiants se situant en deçà de 60. Et pourtant, sur le plan économique, les programmes offerts semblent, a priori, répondre aux besoins de la région. Le maintien de tant de programmes non viables constitue pour le Cégep un «boulet» à traîner et cela entrave ses possibilités de développement. Cette situation soulève des questions telles que :

- Y a-t-il des moyens à mettre en œuvre pour rendre viables des programmes qui ne le sont pas ?
- Doit-on établir des partenariats pour sauver certains programmes en danger ?
- Faut-il abandonner certains de ces programmes ?

Par ailleurs, l'analyse de l'environnement externe au Cégep de l'Outaouais fait ressortir de nombreuses opportunités de développement, actuelles et potentielles. Lorsque ces opportunités sont susceptibles de générer des projets prometteurs et réalistes, qui répondent à des besoins (des clientèles étudiantes, des employeurs, des partenaires socioéconomiques, de la communauté), il ne faut pas hésiter à en analyser la faisabilité et, lorsque cela s'avère pertinent, à entreprendre des démarches de partenariats. Cet enjeu soulève des questions telles que :

- Quels nouveaux programmes doit-on envisager offrir parmi les suggestions faites par les groupes rencontrés ou les secteurs porteurs identifiés dans la documentation consultée ? (Par exemple, technologies de l'information, photonique, sciences de la vie et biotechnologies, certains créneaux ciblés en santé (radiologie, réadaptation, etc.), plein air et tourisme d'aventure, muséologie, la foresterie (forêt feuillue), technologies langagières, activités internationales, etc.)
- Quelle place veut-on donner à la formation continue? Comment profiter des nombreuses opportunités de marché qui existent dans ce domaine ? Sur quelles synergies peut-on compter entre les programmes de la formation continue et ceux de l'enseignement régulier ?

- Quelles alliances ou partenariats privilégier avec les employeurs, avec les partenaires socioéconomiques de la région, avec les partenaires et les concurrents du milieu de l'éducation ?
- Doit-on favoriser une meilleure intégration formation professionnelle / formation technique ? Ou encore des projets d'arrimage DEC-BAC ?
- Comment profiter de la situation géographique frontalière – au premier abord une contrainte – et en faire une opportunité de développement ?

Être en mesure de profiter des opportunités implique d'acquérir le réflexe d'être proactif face à son environnement externe, de «ne pas laisser passer le train».

#### 5.4 LE CLIMAT DE TRAVAIL ET LA CULTURE ORGANISATIONNELLE

Des efforts soutenus doivent être déployés pour améliorer les relations de travail et instaurer un véritable climat de confiance entre la Direction et le personnel. Particulièrement problématiques, les relations patronales-syndicales doivent faire l'objet de la plus grande attention. Malgré des améliorations tangibles depuis environ deux ans et des pas dans la bonne direction que plusieurs reconnaissent, il reste encore beaucoup de travail à accomplir en ce sens. Il faudra faire en sorte que les circuits de communication soient plus efficaces, que le personnel ait le sentiment d'être plus consulté et plus écouté de la part des dirigeants, de recevoir davantage de reconnaissance et de valorisation. Mais il faudra, de l'autre côté, que le personnel et les syndicats aient une attitude plus positive, contribuent eux aussi à l'amélioration du climat de travail, participent davantage aux circuits de consultation existants.

Cet enjeu doit faire l'objet d'une priorité. Il est nécessaire de tenir compte de cet enjeu pour faciliter la mobilisation du personnel et des syndicats et faire en sorte qu'ils soient partie prenante des autres enjeux et défis qui attendent le Cégep au cours des prochaines années.

En corollaire avec le point précédent, il est essentiel de faire évoluer la culture organisationnelle du Cégep, caractérisée par le sarcasme, l'individualisme et la méfiance face aux dirigeants et à l'institution, autrement dit, une culture centrée sur l'interne et ses problèmes. Le cégep aurait plutôt besoin d'une culture de collaboration, d'ouverture et de fierté, centrée sur la satisfaction des étudiants et de la communauté.

Tant l'amélioration du climat de travail que la transformation de la culture organisationnelle peuvent contribuer à accroître le sentiment

d'appartenance à l'institution, pour faire en sorte que les membres du personnel et, en l'occurrence les étudiants, en soient tous des ambassadeurs.

## **5.5 LA COMMUNICATION INTERNE ET LE DÉCLOISONNEMENT DE L'ORGANISATION**

La communication interne et la circulation de l'information à tous les niveaux de l'organisation, mais particulièrement au plan horizontal, sont déficientes. Un tel enjeu implique le décroisonnement des «silos» et des mentalités, le partage de l'information entre et au sein des équipes, des départements, des services et des directions, l'accroissement de la cohérence des actions entre les différents services, une meilleure connaissance par le personnel des services mal connus.

Le présent défi ne trouve pas uniquement sa résolution par des mécanismes formels (réunions, notes ou documents écrits). Les rencontres informelles, une bonne visibilité des dirigeants sur le terrain, une plus grande participation des employés aux différentes réunions et activités préparées par les dirigeants ou les unités de travail, une attitude de plus grande ouverture de la part de tous peuvent également contribuer au décroisonnement.

## **5.6 LA RELÈVE ET LE RENOUVELLEMENT DU PERSONNEL**

Un défi majeur en matière de ressources humaines sera d'assurer la relève et le renouvellement du personnel, qui quittera pour la retraite en grand nombre au cours de la fin de la présente décennie (entre 45 % et 50 % des effectifs à remplacer).

Or, le Cégep a grand besoin d'actualiser sa politique de gestion des ressources humaines. L'actuelle politique ne comporte pas de planification des besoins en personnel, de programmes d'évaluation, de perfectionnement et d'insertion professionnelle, de plan de relève, de mécanismes de transfert des connaissances auprès des plus jeunes, de programme d'encadrement et de soutien aux futurs retraités, ni de programme de qualité de vie au travail.

## 5.7 L'ORGANISATION AU SEIN DE LA DIRECTION DES ÉTUDES

On retrouve autour et au sein de la Direction des études des problèmes d'organisation et de partage des responsabilités. Le déplacement des dossiers entre les directions n'a pas été révisé depuis des années. De plus, l'implantation de la structure par programme et le fonctionnement des comités de programme ne sont pas pleinement assurés et consolidés. Ces problèmes soulèvent les questions suivantes :

- Comment clarifier les rôles et responsabilités de chaque intervenant ?
- Comment corriger la surcharge de travail de certains cadres ?
- Comment assurer un suivi rigoureux des programmes ?
- Comment favoriser une meilleure prise en charge de la fonction contrôle de la Direction des études ?
- Comment équilibrer les charges de travail entre les cadres de la Direction des études ?
- Comment améliorer la concertation entre les directeurs ?
- Faut-il revoir l'allocation des ressources ?
- Faut-il revoir le déploiement des dossiers entre les directions ?

Une autre question qui déborde le contexte de la Direction des études est celle du pavillon Félix-Leclerc :

- Est-il opportun de revoir la façon dont la responsabilité de ce campus est assurée au quotidien ?

## 5.8 LA CULTURE DE L'ÉVALUATION

La fonction contrôle constitue le maillon le plus faible de la gestion du Cégep de l'Outaouais. Par contrôle, nous entendons ici les notions de mesure, d'évaluation et de contrôle de la qualité. Plus concrètement, l'institution a peu d'indicateurs et de mécanismes d'évaluation des différents services et activités offerts. Il en va de même pour les procédures et processus opérationnels et administratifs en vigueur au sein et entre les différents services et unités de travail.

Le concept d'évaluation comprend ici les notions de bien-fondé (est-ce en lien avec la mission ou existe-t-il un besoin ?), d'efficacité (atteinte des objectifs), d'efficience (utilisation optimale des ressources) et d'impact sur les clientèles visées. Ce concept d'évaluation inclut

également deux notions fondamentales : l'évaluation des différentes catégories de personnel et de gestionnaires ainsi que la mesure des attentes, des besoins et de la satisfaction des clientèles externes (étudiants de la formation préuniversitaire, technique et continue, employeurs, partenaires de projets) et internes (les services et départements qui reçoivent des services d'autres services et départements).

De plus, comme le Cégep ne dispose que de peu d'objectifs mesurables et d'indicateurs de performance, les responsables et les membres du personnel n'ont pas nécessairement de vision commune des objectifs à atteindre et du niveau de qualité recherché. Cette carence a comme effet, entre autres, de permettre à des situations problématiques de perdurer.

## 5.9 L'INSUFFISANCE DU FINANCEMENT

La situation financière du Cégep de l'Outaouais est plutôt bonne et l'institution dispose d'une certaine marge de manœuvre, mais celle-ci est très mince. La conjoncture économique et budgétaire actuelle que vit le Québec et les perspectives en la matière laissent croire que le contexte des restrictions budgétaires n'est pas prêt de tirer à sa fin dans le milieu de l'éducation. De plus, les revenus autonomes ont diminué substantiellement au cours des dernières années. Par conséquent, le Cégep est plus ou moins en mesure de pallier à des imprévus et de mettre en œuvre des projets de développement. Cet enjeu soulève les questions suivantes :

- Comment le Cégep peut-il agir pour faire face à cette situation ?
- Est-il possible d'augmenter significativement les revenus autonomes ?  
Si oui, de quelle façon ?
- Est-il possible de rationaliser encore les dépenses de fonctionnement ?

## 5.10 LA DISPONIBILITÉ DE L'ESPACE RÉSERVÉ À L'ENSEIGNEMENT

Au gré des révisions des programmes d'études et de l'implantation de nouveaux programmes, notamment en multimédia et en biotechnologies ces dernières années, le Cégep a dû utiliser des espaces physiques à l'aménagement de nouveaux laboratoires et ce, au détriment de classes «sèches» dévolues à l'enseignement général ou magistral. De plus le



parc informatique s'est grandement accru, ainsi que le nombre de laboratoires dédiés à la mise en œuvre de compétences en technologie de l'information, de plus en plus présentes dans les programmes d'études.

S'ajoute à cette préoccupation de la disponibilité des espaces, les prévisions ministérielles qui annoncent une augmentation substantielle des étudiants pour le Cégep tout au long de la présente décennie. La clientèle de l'automne, ces trois dernières années, a été en augmentation constante d'au moins une cinquantaine d'étudiants par année et, à l'automne 2004, elle a fait un bond de 230 étudiants. Il faudra gérer cette croissance de la clientèle étudiante sur le plan des espaces physiques dans les campus.

### **5.11 LA PROMOTION DU CÉGEP AUPRÈS DE SES CLIENTÈLES ET DE LA COMMUNAUTÉ**

Tel que l'ont mentionné les divers intervenants rencontrés, la présence du Cégep dans son milieu et son intégration au sein des réseaux de la communauté outaouaise se sont grandement améliorées.

Toutefois, l'ensemble des personnes interrogées estiment que la promotion du Cégep dans son environnement externe est nettement insuffisante, qu'il laisse toute la place à la concurrence. Or, le Cégep de l'Outaouais doit maintenant composer avec une concurrence de plus en plus nombreuse et dynamique, tant dans l'Outaouais québécois qu'à Ottawa. Il s'agit d'un changement majeur survenu dans son environnement externe par rapport ce qui prévalait au cours de ses deux premières décennies d'existence, le Cégep évoluant alors dans une situation de quasi-monopole. Un tel contexte implique que le service des communications, des relations publiques et du marketing doit être considéré comme une fonction vitale, doté de ressources adéquates.

### **5.12 LA VOCATION RÉGIONALE DE L'INSTITUTION**

Globalement, le Cégep de l'Outaouais a réussi à bien desservir la région métropolitaine de Gatineau, par la présence de trois campus et d'une offre diversifiée de programmes. C'est beaucoup moins le cas pour la population des régions rurales et éloignées de l'Outaouais. Plusieurs raisons peuvent expliquer cette situation : moyens insuffisants, demande beaucoup plus faible due à une population clairsemée, difficulté de rentabiliser une offre de formation, modèle d'allocation des subventions

ministérielles, manque de proaction, etc. Or, le Cégep a une vocation régionale et non seulement métropolitaine.

Voici les questions découlant de cet enjeu :

- De quelle façon le Cégep peut-il assumer pleinement ce rôle essentiel ?
- Doit-il établir des antennes permanentes en s'associant avec des institutions ou des organismes implantés en région ?
- Doit-il décentraliser certains services ? Si oui, quels programmes et services offrir en région ?
- Faut-il plutôt envisager l'établissement de résidences pour permettre aux étudiants des régions rurales et éloignées de venir étudier à Gatineau ?

### 5.13 UN POSITIONNEMENT DISTINCTIF

Pratiquement tous les groupes consultés déplorent que le Cégep de l'Outaouais, malgré la qualité générale des programmes et de l'enseignement qu'on y retrouve, ne se distingue pas ou ne soit pas spontanément identifié à un créneau, programme, mode d'apprentissage, activité ou sport particulier. À l'instar de bon nombre de cégeps québécois, le Cégep pourrait se forger un positionnement distinctif, se démarquer des autres institutions, que ce soit par le biais de son offre de formation ou d'un autre moyen. Un positionnement fort représente une avenue à considérer pour permettre à l'institution d'étendre son rayonnement à l'extérieur de sa région et d'attirer des étudiants de l'extérieur de l'Outaouais. Il représente également un projet mobilisateur et stimulant pour l'ensemble du personnel et de la communauté. À cet égard, les hypothèses sont nombreuses et les réflexions ne manquent pas :

- Doit-on créer un centre de transfert technologique ? Dans quel domaine ? Avec quel partenaire ?
- Doit-on donner une valeur ajoutée, enrichir certains programmes existants ? (Par exemple, par la mise en place d'un mode coopératif de type alternance travail études, par une alliance avec le Collège Heritage pour offrir un ou des programmes bilingues, etc.)
- Doit-on ajouter ou bonifier un ou des programmes à l'offre de formation et en faire un ou des créneaux d'excellence ?

De la démarche actuelle de planification stratégique, on retient toutefois qu'il ne s'agit pas là, par rapport à d'autres enjeux et défis, d'une priorité devant être traduite en une orientation stratégique.

#### **5.14 LES CHANGEMENTS À VENIR À LA SUITE DU FORUM SUR L'AVENIR DE L'ENSEIGNEMENT COLLÉGIAL**

Il est important de souligner que les enjeux et défis qui précèdent ne tiennent pas compte des changements qui pourraient survenir suite à la tenue du Forum sur l'avenir de l'enseignement collégial et des décisions gouvernementales qui en découleront dans les mois suivants. Or, considérant les objets de discussion à l'ordre du jour du Forum et les positions que certains des participants ont déjà fait connaître, notamment la Fédération des cégeps, il est tout à fait possible que le Cégep de l'Outaouais soit appelé durant les prochaines années, comme les autres établissements du réseau, à mettre en œuvre des changements importants; ces changements entraîneraient de nouveaux enjeux et défis pour le Cégep; ils seraient alors en interaction avec les enjeux et défis identifiés ici et pourraient modifier la façon dont le Cégep pourra y répondre.

À titre d'exemple, l'accroissement significatif de la responsabilité institutionnelle sur les programmes, le rattachement de la formation professionnelle aux cégeps ou la création de diplômes intermédiaires à l'enseignement régulier viendraient transformer le contexte de réponse aux enjeux et défis, puisque le cégep disposerait alors d'une gamme de leviers et d'outils d'intervention beaucoup plus étendue. De plus, il va de soi que la mise en œuvre de tels changements mobiliserait ressources et énergies et qu'un plan d'action conçu avant de connaître ces décisions gouvernementales devrait être remanié pour faire place à de nouveaux volets d'action.

Comme le calendrier d'éventuelles décisions gouvernementales n'est pas connu, il serait prudent de la part du Cégep de l'Outaouais de prévoir une révision et un ajustement de son plan stratégique au moment où de telles décisions auront été prises et rendues publiques, sans toutefois paralyser son action d'ici là.

## 6. ORIENTATIONS STRATÉGIQUES

Les orientations stratégiques qui suivent découlent des enjeux et défis identifiés au chapitre précédent. Elles visent à apporter une réponse aux problèmes et aux opportunités qui apparaissent prioritaires.

Il n'y a pas nécessairement une correspondance biunivoque entre les enjeux et les orientations stratégiques. Dans certains cas, il y a un lien évident entre un enjeu et une stratégie, ce qui permettra au Cégep de relever le défi découlant de l'enjeu. Dans d'autres cas, un enjeu trouvera écho dans plusieurs des stratégies retenues. À titre d'exemple, l'enjeu relatif à l'amélioration du climat organisationnel est ressorti comme une préoccupation majeure du milieu; comme il s'agit d'un problème complexe qu'aucune intervention unique ne saurait résoudre, il est repris à travers plusieurs stratégies, notamment l'appropriation de la mission et du projet éducatif (S1) et la révision de la politique de gestion des ressources humaines (S7).

C'est par conséquent globalement qu'il faut apprécier les orientations stratégiques retenues comme la réponse d'ensemble aux enjeux et défis identifiés.

Chaque orientation stratégique présentée dans ce chapitre est accompagnée d'un ou de quelques objectifs mesurables ou observables et d'indicateurs de performance devant permettre la vérification de l'atteinte ou non des objectifs.

Enfin, il est important de se rappeler que, bien que ces regroupements aient été faits et que certaines composantes du Cégep seront plus interpellées par une stratégie que par une autre, les orientations stratégiques qui suivent sont l'affaire de tous et chacun.

Les orientations stratégiques sont regroupées selon quatre axes :

### **Axe 1 : Les étudiants au cœur de la mission du Cégep** (stratégies 1 et 2)

La première fonction d'un plan stratégique est de concentrer les ressources et les énergies sur ce qui est le plus important et le plus déterminant pour l'avenir de l'établissement. Le malaise constaté dans l'établissement, touchant le climat organisationnel, a pour effet de concentrer trop d'attention sur l'organisation elle-même, sur les tensions entre ses diverses composantes et les insatisfactions que cela entraîne

au sein de son personnel. Il est donc primordial qu'on reconnaisse que les étudiants sont la raison d'être du Cégep de l'Outaouais et qu'ils sont clairement au cœur de l'ensemble de ses activités.

La mission et le projet éducatif du Cégep de l'Outaouais expriment les intentions éducatives fondamentales de l'institution à l'endroit des étudiants, et c'est sur ce projet qu'il faut construire le plan d'action des prochaines années (stratégie 1). La mission s'actualise dans la réussite et la diplomation des étudiants. C'est pourquoi le Cégep se dote d'une stratégie sur la réussite des étudiants dont la mise en œuvre prendra la forme d'un plan institutionnel de réussite intégré à la présente planification stratégique (stratégie 2).

### **Axe 2 : Une carte améliorée de programmes et services offerts aux étudiants** (stratégies 3 à 6)

Les moyens mis en œuvre par le Cégep pour concrétiser son projet éducatif sont d'abord et avant tout ses programmes; ce sont eux qui portent la proposition de services faite aux étudiants, tant à l'enseignement régulier qu'en formation continue. Le développement de l'institution passe forcément par le développement de ses programmes d'études.

Les stratégies retenues dans cet axe comportent à la fois des éléments de consolidation et de développement; elles visent à corriger des faiblesses de viabilité qui ressortent du diagnostic (stratégie 3), puis à prendre appui sur certaines forces qui ressortent également pour poursuivre le développement (stratégies 4 et 5). Enfin, la stratégie 6 s'inspire du haut taux de satisfaction constaté à l'endroit des services aux étudiants du cégep, afin de poursuivre l'amélioration globale des services offerts.

### **Axe 3 : Une organisation humaine et efficiente** (stratégies 7 à 11)

La capacité du cégep d'offrir des programmes et des services de qualité repose sur la mobilisation de tout un ensemble de ressources, au premier chef les ressources humaines. Le climat organisationnel, considéré comme insatisfaisant par l'ensemble de la communauté, est une entrave importante. Outre le recentrage des activités autour des étudiants et du projet éducatif, c'est en renouvelant en profondeur sa politique de gestion des ressources humaines que le cégep pourra s'attaquer à améliorer cette situation (stratégie 7).

Les autres stratégies de cet axe visent à utiliser de façon plus efficiente les ressources dont dispose le cégep, en réorganisant certains aspects de sa structure d'encadrement (stratégie 8), en développant l'habitude d'exercer un suivi rigoureux de ses principales activités à l'aide d'indicateurs définis à cet effet (stratégie 9), en augmentant les ressources disponibles pour le développement (stratégie 10) et en optimisant l'exploitation des espaces, tant au sein du Cégep que hors de ses murs (stratégie 11).

#### **Axe 4 : Un cégep qui rayonne dans sa communauté** (stratégies 12 à 14)

Si les axes précédents portent sur le Cégep lui-même, soit son projet éducatif, ses programmes et services et les ressources et l'organisation qu'il se donne pour les rendre, le dernier axe touche ses liens avec l'extérieur, soit sa clientèle future et sa communauté.

Les stratégies 12 et 13 proposent le développement des communications avec les étudiants futurs et avec les entreprises et organismes desservies par la formation continue, de même qu'avec la communauté. La dernière stratégie met l'accent sur la vocation régionale du Cégep à l'extérieur de la zone urbaine de Gatineau.

## 6.1 AXE 1 : LES ÉTUDIANTS AU CŒUR DE LA MISSION DU CÉGEP

### *S1. Faire en sorte que chaque composante du Cégep soit interpellée par la mission et le projet éducatif*

Les énoncés compris dans la mission et le projet éducatif du Cégep, y incluant les valeurs et les engagements, donnent tout leur sens à l'action éducative auprès des étudiants; ils constituent par conséquent la base sur laquelle doit reposer le plan d'action du Cégep pour les prochaines années. Afin d'orienter cette action au quotidien et d'assurer la cohérence des gestes posés par l'ensemble des membres du personnel, ces derniers doivent se reconnaître dans la mission et le projet éducatif, et y adhérer. Une démarche d'appropriation doit par conséquent être mise en place en priorité, dès la mise en route du plan stratégique. Cette démarche d'appropriation devrait interpeller les étudiants. Elle devrait également interpeller chaque unité du Cégep, afin que chacune précise sa contribution à la mise en œuvre de la mission et du projet éducatif et s'assure de la cohérence de ses activités avec ceux-ci et les orientations du présent plan stratégique.

Cette action constitue la première réponse à l'enjeu relatif à la nécessaire évolution de la culture organisationnelle du Cégep; celle-ci fait actuellement une grande place aux questions internes, aux tensions «historiques» entre les personnes et les groupes. Une façon de faire évoluer cette culture et de développer une perception plus positive du Cégep consiste à recentrer les préoccupations et les activités sur la raison d'être du Cégep, sur sa mission et son projet éducatif. Tous les membres du personnel sont là **pour les étudiants**; chacun a un rôle à jouer dans le processus éducatif et c'est l'élément rassembleur réel qui peut donner corps aux activités de l'institution.

En effet, les valeurs et les engagements énoncés dans le projet éducatif reflètent une volonté de modifier le climat interne et les attitudes qui l'alimentent; la mission et le projet éducatif résultent d'une démarche participative où toutes les parties ont convenu de ce qu'elles souhaitent voir se développer au Cégep, par exemple, le respect de soi et des autres, des attitudes d'écoute, d'encouragement, de reconnaissance de l'engagement personnel et collectif, favorisant le sentiment d'appartenance et la solidarité. Il importe de donner la plus grande priorité à la mise en œuvre de ces valeurs et engagements.

La politique des communications internes du Cégep devra être orientée de façon à soutenir cet effort d'appropriation de la mission et du projet éducatif, notamment en mettant l'accent sur les étudiants et sur les

réussites individuelles et collectives du personnel dans leur action quotidienne de mise en œuvre du projet éducatif.

Cela constitue également le point de départ d'une démarche visant à décroïsonner le fonctionnement des différentes unités de l'établissement et à sortir du fonctionnement en «silos». Une telle évolution peut conduire, à moyen terme, au développement du sentiment d'appartenance et de la fierté institutionnelle qui font présentement défaut.

<i>Objectifs</i>	<i>Indicateurs de performance</i>
S'assurer d'une adhésion de l'ensemble des composantes du Cégep à la mission et au projet éducatif	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Moyens mis en œuvre pour diffuser la mission et le projet éducatif auprès du personnel et des étudiants.</li><li>▪ Moyens mis en œuvre pour en favoriser l'appropriation de la mission et du projet éducatif</li><li>▪ Présence d'activités cohérentes avec la mission et le projet éducatif dans les activités d'apprentissage des étudiants</li><li>▪ Présence d'activités cohérentes avec la mission et le projet éducatif dans les plans de travail de chaque composante du Cégep</li><li>▪ Présence de références à la mission et au projet éducatif dans les politiques et documents officiels du Cégep</li></ul>
Accroître le niveau de connaissance et d'appréciation des activités et des réussites du Cégep (ses étudiants et son personnel) et de ses composantes	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Nombre d'activités et de communications qui touchent la mission, le projet éducatif, les clientèles et les réussites</li><li>▪ Nombre de participants aux activités</li><li>▪ Bilan des évaluations des activités</li></ul>



## *S2. Mettre en œuvre un plan institutionnel de réussite scolaire efficace*

Un plan institutionnel de réussite efficace fait partie intégrante de la démarche de planification stratégique. Ce plan, qui couvre la période 2004-2007, doit être mis en œuvre immédiatement. L'orientation stratégique sur la réussite est d'autant plus importante que le taux de diplomation des étudiants du Cégep de l'Outaouais, déjà sous la moyenne des étudiants du réseau collégial québécois, a baissé de 1995 à 1999.

Quatre grands axes sont intégrés au plan de réussite :

- faciliter la transition entre le secondaire et le collégial;
- augmenter le taux de réussite dans les cours écueils;
- encourager la persévérance dans les cours et les programmes;
- encourager le développement de l'approche programme et le support pédagogique au personnel enseignant.

On retrouve dans le plan de réussite des moyens et un calendrier de mise en œuvre, de même que des indicateurs de performance précis permettant d'évaluer les résultats atteints et, au besoin, d'apporter des ajustements aux actions entreprises.

L'amélioration de la réussite au Cégep peut provenir d'actions conduites localement, mais également de changements à l'enseignement collégial décidés par le Gouvernement (la modification de la structure des diplômes ou des objectifs des programmes par exemple). Il est possible de présumer que ces derniers facteurs auront un effet sur l'ensemble du réseau. Or, ce que le Cégep veut améliorer, c'est sa propre performance en matière de réussite; celle-ci est mieux vérifiable par sa position relative parmi les autres établissements du réseau que par des valeurs absolues des indicateurs de réussite.

Par ailleurs, le service de l'organisation et du cheminement scolaire devra revoir certains aspects de son fonctionnement, afin d'en améliorer l'approche-client et de réduire certains irritants exprimés par les étudiants. Ces aspects concernent principalement l'accessibilité des ressources professionnelles et l'accessibilité physique des services aux étudiants.

*Note : le Plan institutionnel de réussite 2004-2007 est inséré à la suite du présent plan stratégique et il fait partie intégrante de la planification stratégique 2004-2009 du Cégep.*

<i>Objectifs</i>	<i>Indicateurs de performance</i>
Atteindre les objectifs formulés dans le plan institutionnel de réussite 2004-2007	▪ Indicateurs du plan institutionnel de réussite
Informar la communauté de la réussite des étudiants	▪ Existence de textes et d'activités de communication à l'interne et à l'externe

## 6.2 AXE 2 : UNE CARTE AMÉLIORÉE DE PROGRAMMES ET SERVICES OFFERTS AUX ÉTUDIANTS

### S3. Viser la viabilité des programmes techniques

Au terme de la période de mise en œuvre du plan stratégique, le Cégep devrait avoir corrigé la situation pour l'ensemble de ses programmes actuellement sous le seuil de viabilité et s'être donné un cadre d'intervention rapide pour faire face à des difficultés survenant dans d'autres programmes.

Pour chacun des programmes présentement sous ce seuil, trois voies d'action sont possibles :

- mettre en œuvre un plan de redressement;
- planifier la fermeture du programme;
- justifier le maintien d'un programme sous le seuil de viabilité et en assurer le financement.

Compte tenu du nombre élevé de programmes touchés, il paraît peu réaliste de réussir à corriger la situation pour chacun d'entre eux. Il sera par conséquent important d'évaluer le potentiel de redressement présenté par chacun et de prendre les décisions appropriées. De plus, il faut prévoir une durée limitée au plan de redressement et réévaluer rapidement la situation si les résultats attendus ne sont pas atteints.

Des circonstances particulières pourraient amener le collège à décider de maintenir un programme dont la clientèle est sous le seuil de viabilité, par exemple des besoins hautement prioritaires de la région; toutefois, il faudra alors préciser les coûts de ce maintien et la source de financement de ces coûts.

Le cadre d'intervention pour l'avenir devrait également comprendre une durée maximale pendant laquelle un programme peut normalement demeurer dans cette situation, soit trois ans.

En formation continue, compte tenu des systèmes de financement très différents, la notion de viabilité ne se traduit pas du tout de la même façon qu'à l'enseignement régulier. C'est plutôt de rentabilité qu'il faut parler. En effet, le nombre d'étudiants n'est pas le facteur déterminant : une activité peut entraîner des pertes malgré un nombre relativement élevé d'étudiants et la situation inverse peut également se produire; tout dépend des revenus que peut produire l'activité. Par conséquent, le suivi de la viabilité des activités de la formation continue pourra se faire grâce à un outil relativement simple, soit une grille d'analyse de la rentabilité de chaque activité ou groupe d'activités en formation continue.

<i>Objectifs</i>	<i>Indicateurs de performance</i>
Faire en sorte qu'il y ait un maximum de cinq programmes techniques sous le seuil de viabilité d'ici 2007-2008	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Nombre d'étudiants inscrits par programme technique (seuil de 45 pour les programmes en difficulté et de 60 pour la viabilité)</li> </ul>
Faire en sorte qu'il y ait un maximum de trois programmes techniques en difficulté d'ici 2007-2008	
Maintenir la rentabilité des actions en formation continue	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Rentabilité financière de chaque activité ou groupe d'activité en formation continue (selon la grille établie)</li> </ul>

*S4. Offrir de nouveaux programmes qui répondent aux besoins prioritaires de la région et qui présentent un bon potentiel de développement pour l'institution*

La mise en œuvre de la stratégie précédente doit à tout le moins être commencée avant qu'il ne soit pertinent d'aborder celle-ci. Malgré la situation actuelle, il ne faut toutefois pas que le Cégep renonce à adapter son offre de services aux besoins en évolution de la région, en formation continue comme à l'enseignement régulier.

Dans le cadre de la mise en œuvre de la présente stratégie, le Cégep de l'Outaouais doit tenir compte des caractéristiques particulières de la région dans laquelle il évolue. L'une de ces caractéristiques est que la région métropolitaine d'Ottawa-Gatineau constitue la plus importante concentration d'emplois issue des secteurs public et parapublic au Canada : fonction publique fédérale et nombreux organismes et agences

fédéraux et internationaux (très présents tant à Gatineau qu'à Ottawa), plusieurs bureaux et ministères du Gouvernement du Québec à Gatineau et du Gouvernement de l'Ontario à Ottawa, gouvernements municipaux (villes de Gatineau et d'Ottawa) et nombreuses entreprises privées qui sont sous-traitantes pour l'un ou l'autre des paliers de gouvernements. Et comme nous l'avons constaté dans l'analyse de l'environnement externe, le vieillissement rapide de la main-d'œuvre et la mise à la retraite dans les secteurs publics et parapublics nécessiteront un remplacement majeur de travailleurs et une demande pour des programmes de formation en lien avec l'administration publique.

Pour ce faire, il faut continuer de privilégier le partenariat avec les intervenants socioéconomiques pour l'identification des besoins de formation technique de la région, notamment dans le cadre de l'entente spécifique de la Table Éducation Outaouais portant sur l'implantation de la régionalisation de la formation professionnelle et sur l'amélioration de l'offre de formation professionnelle et technique. Dans le cas de la formation préuniversitaire, c'est bien sûr en collaboration avec les universités de la région que le développement des programmes doit être traité.

Toutefois, lors de l'analyse d'une possibilité de nouvelle offre de service, le Cégep devrait prendre en considération, non seulement les besoins de la région, mais également le potentiel que peut représenter un nouveau programme pour lui, en examinant notamment sa capacité d'attraction sur la clientèle, son impact sur ses autres programmes, sa consommation de ressources, les partenaires pouvant appuyer sa mise en oeuvre : en somme, les facteurs de viabilité ou de rentabilité du programme pour le Cégep.

En formation technique, les besoins du marché du travail peuvent justifier l'implantation de nouveaux programmes. En formation préuniversitaire, il s'agira surtout d'enrichir les programmes existants. Cela permettra, d'une part, de les rendre encore plus pertinents pour répondre aux exigences d'une préparation aux études universitaires et, d'autre part, d'y ajouter des éléments qui suscitent l'intérêt et la motivation des étudiants et qui donnent aux programmes du Cégep une couleur propre; en effet, les mêmes programmes préuniversitaires sont offerts dans tout le réseau collégial. Les éléments d'enrichissement peuvent être très divers : stages à l'international, échanges avec d'autres établissements, dans la région ou à l'extérieur, matières privilégiées dans le programme (les langues, par exemple), projets spéciaux en collaboration avec des organismes de la région, etc.

Dans le contexte de la consolidation requise des programmes techniques de l'enseignement régulier, et compte tenu de la vitesse de réaction qui caractérise la formation continue, il conviendra de commencer par mettre en œuvre en formation continue des programmes dans de nouveaux domaines de formation, en réponse aux besoins identifiés par les partenaires régionaux.

De plus, la formation continue est particulièrement en mesure de répondre aux besoins des communautés rurales ou éloignées de la grande région; la souplesse et l'adaptabilité de la formation continue permettent d'intervenir malgré les conditions souvent plus difficiles qui existent lors de la mise en place d'une nouvelle formation dans ces communautés.

<i>Objectifs</i>	<i>Indicateurs de performance</i>
Revoir au moins deux programmes préuniversitaires dans une perspective d'enrichissement	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Existence des programmes révisés et enrichis</li></ul>
Déterminer d'ici 2007 les nouveaux programmes techniques à offrir	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Existence d'un plan de développement des programmes</li></ul>
Accroître l'offre de formation continue pour répondre aux besoins des individus et des entreprises dans les milieux urbain et rural	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Ententes conclues avec des partenaires pour la mise en place de l'offre</li><li>▪ Nombre de programmes et d'activités de formation offerts dans chacun des milieux</li><li>▪ Nombre d'étudiants inscrits aux programmes mis en place</li></ul>

*S5. Miser sur une synergie entre formation continue et enseignement régulier pour renforcer la capacité du Cégep à développer son offre de services*

En matière de développement de l'offre de services, le réseau de liens avec les partenaires socioéconomiques est de première importance. Le fonctionnement en «silos» enseignement régulier / formation continue serait particulièrement nuisible au collège en cette matière et le ferait passer à côté de nombreuses opportunités.

Toutes les activités d'identification des besoins de formation avec les partenaires externes devraient ainsi être conduites dans une perspective globale d'établissement, puisqu'elles conduisent à définir les besoins autant en formation initiale qu'en formation continue. La collaboration suivie entre le service de la formation continue et Emploi-Québec peut entraîner l'identification de programmes de DEC à offrir à l'enseignement régulier; l'offre de formation continue dans un nouveau domaine permet de créer les réseaux de collaboration avec le milieu économique visé, réseau nécessaire à l'obtention éventuelle de l'autorisation d'offrir le DEC.

De même, chaque fois qu'un intervenant du Cégep entre en interaction avec une entreprise, il devrait le faire dans la perspective de l'ensemble des activités du collège. À titre d'exemple, lors de la visite d'un professeur de l'enseignement régulier dans l'entreprise qui accueille des étudiants en stage, ou lors d'une rencontre d'un comité cégep-entreprises d'un programme régulier, un besoin en matière de formation continue peut aussi être détecté et une porte d'entrée dans l'entreprise pour le service de la formation continue peut alors être ouverte.

Cette synergie ne devra cependant pas être développée aux dépens du caractère spécifique de chaque type de formation, qui répond bien sûr aux besoins propres de chaque clientèle. C'est ainsi que les programmes menant au DEC d'une part, et les AEC, d'autre part, s'adressent à des besoins et à des clientèles spécifiques et ne devraient pas se trouver en concurrence les uns avec les autres.

<i>Objectif</i>	<i>Indicateur de performance</i>
Développer le niveau d'interrelations entre l'enseignement régulier et la formation continue	▪ Nombre de contrats en formation continue émanant de références provenant de l'enseignement régulier

#### *S6. Miser sur la qualité des services offerts aux étudiants et à la communauté*

Cette stratégie vise à tabler sur une force importante du Cégep, soit les services offerts aux étudiants, pour lesquels les diverses clientèles se montrent très satisfaites.

En premier lieu, il faut continuer à dispenser, avec un haut niveau de qualité, la grande variété de services offerts aux étudiants tels que :

- orientation et information scolaire;
- aide pédagogique individuelle;
- centres d'aide et autres mesures de réussite;
- activités sportives, intramurales, intercollégiales et de plein air;
- vie sociale et culturelle et semaines thématiques;
- santé : prévention, consultation et premiers soins;
- accueil et intégration, notamment des clientèles particulières;
- consultation et interventions en psychologie et en matière juridique;
- aide financière (prêts et bourses, dépannage) et matérielle (placement et logement).

Ces services contribuent de façon importante au développement d'un milieu de vie stimulant et dynamique. Par ailleurs, dans l'optique d'enrichir encore davantage la vie étudiante, le Cégep pourrait envisager la possibilité d'implanter une équipe de football. Il s'agit d'une activité qui contribue au rayonnement de l'institution et d'un moyen intéressant pour motiver les garçons, favoriser leur réussite et réduire le décrochage.

De plus, il faudrait mieux exploiter le potentiel d'utilisation des infrastructures et de l'équipement (nombreux et de qualité) du Cégep pour offrir une plus grande variété d'activités et de services destinés à la communauté. Cette avenue doit être considérée pour le potentiel de revenus autonomes qu'elle est susceptible de générer.

<i>Objectifs</i>	<i>Indicateurs de performance</i>
Maintenir des services et des activités étudiantes contribuant à un milieu de vie stimulant et propice aux études	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Nombre d'étudiants utilisant les services ou participant aux activités</li> <li>▪ Taux de satisfaction des étudiants à l'endroit des services et des activités</li> <li>▪ Coût moyen des activités par participant, s'il y a lieu</li> </ul>
Mettre en place une équipe de football avec le soutien de partenaires externes	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Existence et viabilité de l'équipe</li> <li>▪ Montant des revenus de commandite externe</li> </ul>
Développer de nouveaux services offerts à la communauté externe	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Existence des nouveaux services</li> <li>▪ Nombre d'inscriptions</li> </ul>

### 6.3 AXE 3 : UNE ORGANISATION HUMAINE ET EFFICIENTE

*S7. Faire évoluer la culture organisationnelle par la mise en œuvre d'une politique renouvelée de gestion des ressources humaines*

Une politique de gestion des ressources humaines (PGRH) appropriée constitue un outil majeur d'intervention relativement à deux des enjeux identifiés soit, d'une part, le changement du climat de travail et de la culture organisationnelle et, d'autre part, la relève et le renouvellement du personnel. Une telle politique constitue également un atout important relativement à d'autres enjeux, par exemple le développement d'une culture de l'évaluation.

La PGRH actuelle devrait être révisée en profondeur afin de répondre à la situation et aux orientations actuelles du Cégep; elle devrait également intégrer des dispositions pour l'évaluation du personnel.

En effet, on doit rechercher une très forte cohérence entre les valeurs émanant de la mission et du projet éducatif, nouvellement formulés, et cette politique. Cela constitue un motif supplémentaire de s'attaquer en priorité à cette révision, dans le cadre de l'appropriation de la mission.

Il faut mentionner l'importance de la qualité du processus qui conduira à l'élaboration et à l'adoption de la PGRH; un processus ouvert et rassembleur constituera en lui-même une occasion d'améliorer le climat, de faire évoluer la culture organisationnelle et de resserrer les liens autour des valeurs retenues dans le projet éducatif.

Afin de prendre en compte le renouvellement du personnel, la politique devra entre autres prévoir les opérations suivantes :

- planifier les besoins en personnel et définir les critères de sélection;
- faire face au problème de recrutement du personnel et de son intégration;
- fournir un encadrement et un soutien aux futurs retraités;
- prévoir un mécanisme de transfert des connaissances auprès des plus jeunes.

Cette politique servira de politique cadre pour d'autres programmes et politiques, comme l'accès à l'égalité ou la prévention du harcèlement et de l'abus. Elle permettra de mettre en place différents moyens d'améliorer le climat de travail. Enfin, elle donnera lieu à l'élaboration d'un plan structuré de formation des ressources humaines et d'intégration des nouveaux employés.



<i>Objectifs</i>	<i>Indicateurs de performance</i>
Réviser et adopter une nouvelle politique de gestion des ressources humaines en 2005	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Existence d'une nouvelle politique de gestion des ressources humaines, cohérente avec la mission et le projet éducatif</li></ul>
Mettre en œuvre les politiques et les programmes découlant de la politique de gestion des ressources humaines de 2005-2006 à 2008-2009	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Existence de politiques et programmes découlant de la PGRH</li></ul>
Assurer le renouvellement du personnel et son intégration	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Existence de programmes d'insertion professionnelle et de perfectionnement</li><li>▪ Bilan de l'évaluation des nouveaux employés</li></ul>
Accroître la satisfaction du personnel à l'égard de l'institution	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Mesure de la satisfaction</li></ul>

*S8. Réviser la structure d'encadrement du Cégep, dans la recherche d'une plus grande efficacité et d'une plus grande efficience des services offerts*

Le besoin de procéder à une révision de la structure d'encadrement ressort clairement du diagnostic. De plus, il est utile de faire le lien avec les autres enjeux et stratégies : les consolidations requises en matière de réussite des étudiants, de viabilité des programmes techniques et d'implantation d'indicateurs pour le suivi des activités de l'établissement ne pourront se réaliser que si une structure d'encadrement efficace en permet la prise en charge au sein de la Direction des études d'abord, et des autres directions qui sont en soutien à la mission.

Il sera nécessaire de revoir, non seulement le partage interne des responsabilités au sein de la Direction des études, mais également le partage des responsabilités entre celle-ci et les autres directions du Cégep. En effet, le diagnostic fait ressortir que des adjoints à la Direction des études doivent assumer un ensemble très éclaté de tâches; certaines d'entre elles pourraient aussi être dévolues à d'autres directions.

Considérant le rôle central de la Direction des études, la réorganisation de l'encadrement devrait être traitée en priorité, en orientant l'opération pour intégrer les éléments suivants :

- un partage des rôles qui assure une prise en charge visible et efficace de l'ensemble des responsabilités de la Direction des études;
- la consolidation de la gestion par programme, permettant notamment un suivi plus rigoureux de chacun des programmes;
- un partage des responsabilités entre les directions du Cégep qui permette à la Direction des études de se concentrer sur ses responsabilités principales;
- une mise en œuvre réussie des plans et politiques du Cégep;
- une actualisation de la fonction contrôle.

Considérant qu'une révision de la structure d'encadrement soulève des questions complexes, dont la solution est rendue encore plus difficile par les ressources restreintes dont dispose le Cégep, il faudra s'assurer de réaliser une analyse approfondie à la fois des problèmes actuels et des besoins futurs, entre autres de la gestion pédagogique, avant de proposer une nouvelle structure.

<i>Objectif</i>	<i>Indicateurs de performance</i>
Déterminer et mettre en œuvre une structure d'encadrement révisée	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Existence d'un rapport d'analyse sur la problématique structurelle, entre autres, de la Direction des études</li><li>▪ Redéploiement des responsabilités</li><li>▪ Existence d'un nouvel organigramme en vigueur</li></ul>

*S9. Se doter d'indicateurs de performance et intégrer leur utilisation dans la gestion de l'institution*

Le développement complet et la mise en œuvre d'un ensemble de politiques et d'outils d'évaluation constituent une tâche considérable, compte tenu des transformations institutionnelles qui cela suppose. Il ne s'agirait pas présentement d'un objectif réaliste à très court terme.

Il faut plutôt franchir une première étape dans le développement d'une culture de l'évaluation et du contrôle de la qualité au Cégep de

l'Outaouais. La définition d'indicateurs de performance pour l'ensemble des activités significatives du cégep et le recours à ces indicateurs de façon courante dans la gestion permettra de développer un «réflexe d'évaluation», d'assurer un suivi critique des activités principales, d'apporter des ajustements rapidement et de faciliter la reddition de comptes de la part des responsables des activités.

La définition d'indicateurs de performance est tout de même une opération complexe, puisqu'elle entraîne d'abord des discussions sur la nature et les objectifs les plus importants de chaque activité considérée, et qu'elle oblige ensuite à préciser les résultats mesurables ou à tout le moins observables avec une certaine objectivité pour chacune des activités.

De plus, le développement de l'habitude de vérifier systématiquement comment une activité donnée est réalisée en référence aux indicateurs et d'agir pour corriger les écarts demande également un changement des habitudes de travail et des efforts importants de la part des gestionnaires.

<i>Objectifs</i>	<i>Indicateurs de performance</i>
Se doter d'indicateurs efficaces de suivi des principales activités des diverses composantes du Cégep. Un indicateur efficace doit mesurer : <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Le bien fondé (conformité à la mission)</li> <li>▪ L'efficacité (atteinte des objectifs)</li> <li>▪ L'efficience (utilisation optimale des ressources)</li> <li>▪ L'impact (sur les clientèles étudiantes ou internes)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La présence d'indicateurs pour chaque champ d'activités</li> </ul>
Développer des systèmes d'information efficaces permettant de produire rapidement des données en lien avec les indicateurs de performance	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Production des données en temps requis</li> </ul>
Assurer un suivi systématique des principales activités des diverses composantes du Cégep	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Constats du degré d'adéquation entre les indicateurs et les résultats des activités</li> </ul>

*S10. Se doter d'une meilleure marge de manœuvre financière pour soutenir le développement*

Comme nous l'avons vu précédemment, malgré une situation financière relativement bonne, la marge de manœuvre financière du Cégep de l'Outaouais est très mince. Il ne dispose pas des ressources lui permettant de mettre en œuvre les projets de développement qu'impliquent certaines des orientations stratégiques proposées dans ce plan. De plus, il ne peut guère compter sur davantage de financement de l'État, compte tenu du contexte budgétaire actuel et prévisible à court et moyen terme.

C'est pourquoi il est nécessaire que le Cégep agisse sur deux plans à la fois : augmenter significativement ses revenus autonomes et accroître son efficience en optimisant ses dépenses. Parmi les pistes d'accroissement des revenus autonomes qui méritent d'être considérées, mentionnons la formation continue, les affaires étudiantes, les affaires communautaires et les services à la collectivité, les ateliers et cours destinés à la population. À moyen et long terme, la création d'une fondation contribuerait éventuellement à générer des revenus autonomes qui, bien que ne pouvant être intégrés au budget de fonctionnement du Cégep, pourraient soutenir des projets spécifiques.

<i>Objectifs</i>	<i>Indicateurs de performance</i>
Maintenir un solde de fonds suffisant pour assurer une marge de manœuvre adéquate	▪ Pourcentage du solde de fonds par rapport au budget annuel du Cégep
Accroître la proportion des revenus autonomes générés par le Cégep	▪ Pourcentage des revenus totaux du Cégep provenant des revenus autonomes

*S11. S'assurer d'un espace physique suffisant pour répondre aux besoins futurs de l'enseignement*

Selon les prévisions du ministère de l'Éducation, la clientèle du Cégep de l'Outaouais augmentera progressivement au cours des prochaines années; le présent plan fixe comme cible la réalisation du devis pédagogique de l'établissement, fixé à 4 300 étudiants à temps plein (moyenne session d'automne / session d'hiver). Afin de prévenir les problèmes d'espace pour les activités d'enseignement qu'entraînerait cette hausse de clientèle, le Cégep aura recours à une double stratégie.

Dans un premier temps, il pourra réviser les paramètres actuels de son utilisation de l'espace consacré à l'enseignement, afin de l'optimiser : répartition des programmes et activités entre les campus, plage horaire, contrainte de fabrication de l'horaire-maître, politique d'utilisation des divers locaux, espace utilisé par les programmes à très faible clientèle, etc.

Dans un second temps, il pourra identifier des locaux situés à l'extérieur de ses campus et qui pourraient s'avérer adéquats pour dispenser de l'enseignement; il pourrait par exemple s'agir de laboratoires d'enseignement professionnel dans les commissions scolaires ou d'équipements spécialisés d'entreprises ou d'organismes partenaires. Des ententes avec les propriétaires de ces ressources pourraient être établies afin d'y dispenser de l'enseignement collégial dans les périodes de disponibilité.

<i>Objectifs</i>	<i>Indicateurs de performance</i>
Déterminer les moyens pour utiliser de façon optimale les espaces dans les campus du Cégep	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Taux d'occupation des différents types de locaux</li></ul>
Trouver d'autres locaux pouvant servir aux activités d'enseignement	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Existence d'ententes de partenariat</li><li>▪ Obtention d'une subvention d'agrandissement ou de transformation du MEQ</li></ul>

#### **6.4 AXE 4 : UN CÉGEP QUI RAYONNE DANS SA COMMUNAUTÉ**

*S12. Orienter la promotion du Cégep auprès des futurs étudiants, des parents et de la communauté en privilégiant une approche de communication personnalisée*

Le Collège doit mieux orienter sa promotion auprès des clientèles potentielles de son bassin de recrutement (futurs étudiants et parents), afin d'améliorer son rayonnement et son recrutement, notamment dans les programmes techniques sous le seuil de viabilité ou légèrement au-dessus.

Cela ne pourra pas principalement se réaliser par les moyens traditionnels de placements médias, très coûteux (certains concurrents

ont beaucoup plus de ressources que le Cégep). Il faut plutôt favoriser un contact direct avec les élèves du secondaire 3, 4 et 5 et les parents, en misant sur la présence soutenue et récurrente de représentants du Cégep, notamment des enseignants, dans les principales écoles du bassin visé. En plus d'aller rencontrer les clientèles, il faut également optimiser l'impact des journées portes ouvertes, en révisant le moment de leur tenue et en proposant aux élèves des activités dynamiques («expérimenter» les équipements utilisés dans les programmes techniques, utiliser les équipements sportifs, etc.). Les partenaires socioéconomiques (particulièrement les employeurs) devraient également être mis à contribution dans cette représentation.

Dans ce contexte, il faut également favoriser une communication personnalisée (*de personne à personne*) et continue avec les membres du personnel des écoles secondaires capables d'agir comme relais de l'information diffusée par le Cégep.

Le Cégep peut aussi obtenir une visibilité accrue mais bien ciblée au sein de réseaux, d'instances et d'événements économiques, sociaux, culturels et de l'éducation, non seulement dans la grande région de Gatineau mais dans les régions rurales et éloignées de l'Outaouais.

De plus, il faudra rajeunir ou repenser les outils promotionnels, publicitaires et d'information, notamment le site Internet, servant d'appui à ces démarches.

<i>Objectifs</i>	<i>Indicateurs de performance</i>
Réaliser le devis pédagogique du Cégep (4 300 étudiants)	▪ Nombre total d'étudiants inscrits au secteur préuniversitaire et au secteur technique
Accroître le nombre d'étudiants dans les programmes techniques, notamment dans les programmes sous le seuil de viabilité	▪ Nombre d'étudiants inscrits dans les programmes techniques
Réviser les outils promotionnels et fonction des diverses orientations stratégiques du présent plan	▪ Conformité des outils révisés aux orientations stratégiques du présent plan

### *S13. Intensifier la promotion et la présence du Cégep auprès des entreprises et organismes*

Par la mise en œuvre de cette stratégie, le Cégep misera sur ses partenariats établis au sein de la Table Éducation-Outaouais et sur le dynamisme de sa formation continue comme outils de développement, afin d'augmenter son rayonnement auprès des entreprises et organismes.

Afin de concrétiser cette stratégie, le Cégep poursuivra avec ses partenaires des travaux sectoriels relatifs à la formation professionnelle, la formation technique et la formation continue. De plus, le Service de la formation continue voudra augmenter son chiffre d'affaires en formation sur mesure. Il y a par conséquent un lien direct entre cette stratégie et la S10, portant, entre autres, sur l'accroissement des revenus autonomes du Cégep. La formation aux entreprises est l'un des secteurs d'activité où le chiffre d'affaires ne dépend pas directement des subventions gouvernementales. Il est pratiquement incontournable de chercher à la développer pour atteindre l'objectif fixé en matière de revenus autonomes.

La formation continue se situera sur le terrain des entreprises et utilisera un langage qu'elles comprennent, afin de les convaincre de recourir à ses services. Le Cégep devra mettre en évidence non seulement son expertise et celle de ses formateurs, mais aussi son efficacité, sa flexibilité et la simplicité d'utilisation de ses services par les entreprises, de même que la rentabilité de la formation pour celles-ci. La mise en œuvre de la stratégie se traduira dans un plan d'action de développement de marché.

<i>Objectifs</i>	<i>Indicateurs de performance</i>
Accroître le partenariat avec les entreprises	▪ Résultats des travaux sectoriels sur la formation professionnelle, technique et continue
Accroître les stages en entreprises	▪ Nombre de programmes en alternance travail études
Accroître le nombre de clients entreprises et organismes en formation continue	▪ Nombre de clients entreprises et organismes en formation continue

*S14. Développer la vocation régionale du Cégep en améliorant le service aux clientèles de l'ensemble de la grande région de l'Outaouais*

Afin d'améliorer sa réponse aux besoins des communautés situées hors de la zone urbaine principale de la région de l'Outaouais, le Cégep peut recourir à plusieurs approches complémentaires.

Dans le cas de la clientèle jeune à l'enseignement régulier, les moyens à mettre en œuvre sont nombreux afin d'assurer l'accessibilité à l'enseignement collégial.

Ainsi, il est intéressant de privilégier le déplacement des étudiants provenant des milieux éloignés vers les campus du Cégep afin qu'ils puissent bénéficier de l'immersion dans le milieu de vie collégial complet, avec toutes les dimensions et tous les services d'un grand cégep. Pour ce faire, il faudrait évaluer la possibilité d'offrir aux étudiants des milieux éloignés l'accès privilégié à une résidence. Comme la construction et la gestion de résidences ne font pas partie des activités courantes d'un cégep ni de ses compétences habituelles, il faudrait, le cas échéant, miser sur un partenariat avec l'entreprise privée pour offrir un tel service.

Toutefois, une autre portion de la clientèle jeune sera mieux rejointe par une délocalisation des services. L'offre du programme de Sciences humaines à Maniwaki semble ainsi permettre la poursuite de leurs études à des personnes qui, autrement, les auraient interrompues. Il faudra par conséquent analyser la situation de chacune des sous-régions et évaluer, en partenariat avec les organismes locaux, la meilleure façon de rendre les services d'enseignement collégial, compte tenu des ressources disponibles.

Dans le cas des clientèles adultes et des entreprises et organismes, il faut privilégier une offre de services sur place, au sein des communautés où se trouve le besoin. Une telle délocalisation des services entraîne bien sûr des contraintes et des coûts particuliers; il faut là encore miser sur des partenariats avec les organismes desservant ces communautés pour résoudre les difficultés.



<i>Objectifs</i>	<i>Indicateurs de performance</i>
Offrir à la clientèle jeune de l'enseignement régulier provenant des milieux éloignés des moyens facilitant leur déplacement à Gatineau	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Accroissement de la clientèle jeune provenant des milieux éloignés</li></ul>
Offrir à la clientèle jeune de l'enseignement régulier des activités d'apprentissage à l'extérieur de Gatineau	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Nombre d'activités d'apprentissage dans les milieux éloignés</li><li>▪ Nombre d'étudiants actifs en milieu éloigné</li></ul>
Augmenter l'offre de formation continue adaptée aux besoins des communautés situées à l'extérieur de la région de Gatineau	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Nombre de dessertes présentes dans les milieux éloignés</li><li>▪ Nombre d'étudiants adultes rejoints par ces dessertes</li></ul>

## **SECTION 3 – PLAN D'ACTION ET SUIVI DE LA PLANIFICATION STRATÉGIQUE**

## 7. PLAN D'ACTION 2004-2009

Le plan d'action qui suit définit comment chacune des stratégies retenues au chapitre 6 seront concrétisées dans l'action. Ce plan d'action couvre un horizon de cinq ans, soit de l'année scolaire 2004-2005 à 2008-2009. Pour chaque stratégie, sont présentés les moyens ou actions pour les concrétiser. Pour chaque moyen ou action, sont définis :

- le résultat attendu;
- la direction responsable de son application;
- l'échéancier de début et de fin de réalisation;
- les ressources humaines supplémentaires requises pour le réaliser;
- les ressources financières supplémentaires requises pour le réaliser.

## Axe 1 - Les étudiants au cœur de la mission du Cégep

S1 – Faire en sorte que chaque composante du Cégep soit interpellée par la mission et le projet éducatif

Moyens / actions	Résultat attendu	Direction responsable (collaborateur)	Échéancier de réalisation (début et fin)	Ressources humaines supplémentaires	Ressources financières supplémentaires
Procéder au dévoilement officiel de la mission et du projet éducatif auprès des <b>étudiants</b> (dépliant, plaque à l'entrée des trois campus); du <b>personnel</b> (conférence, dévoilement d'une plaque, dépliant); et de la <b>communauté</b> externe (conférence médias)	Appropriation du projet éducatif à l'interne et à l'externe	DCAC	Hiver 2005	Aucun ajout	Coûts du graphisme, du dépliant, des plaques
Promouvoir chaque année <i>quelques unes</i> des valeurs et des engagements du projet éducatif	Appropriation graduelle des valeurs et des engagements	DCAC, (directeurs)	Choix annuel 2005 à 2009	Aucun ajout	Aucun coût
Intégrer les valeurs et les engagements du projet éducatif dans les activités d'apprentissage des programmes d'études	Ancrage du projet éducatif dans les projets de formation des étudiants	DÉ	En continu de 2005 à 2009	Aucun ajout	Aucun coût
Préparer des priorités institutionnelles annuelles centrées sur les étudiants en cohérence avec la mission et le projet éducatif	Ancrage institutionnel du projet éducatif	DG, (DÉ)	Juin, chaque année de 2005 à 2009	Aucun ajout	Aucun coût
Intégrer des activités cohérentes avec la mission et le projet éducatif dans les plans de travail des départements, des directions et des services	Ancrage du projet éducatif dans les directions et les unités de travail	Directeurs	Automne, chaque année de 2005 à 2009	Aucun ajout	Aucun coût

*S1 – Faire en sorte que chaque composante du Cégep soit interpellée par la mission et le projet éducatif (suite)*

Moyens / actions	Résultat attendu	Direction responsable (collaborateur)	Échéancier de réalisation (début et fin)	Ressources humaines supplémentaires	Ressources financières supplémentaires
Référer à la mission et au projet éducatif dans les documents, règlements et politiques, et également au cours d'événements spéciaux (accueil des étudiants, remise des diplômes, discours de la rentrée au personnel et accueil du nouveau personnel, fêtes de reconnaissance, etc.)	Ancrage du projet éducatif et développement du sentiment d'appartenance	Directeurs	En continu de 2004 à 2009	Aucun ajout	Aucun coût
Former l'équipe d'encadrement sur la mission et le projet éducatif	Rôle d'ambassadeur auprès du personnel	DG	Automne 2005	Aucun ajout	Aucun coût
Former les membres du CA sur la mission, le projet éducatif, le fonctionnement du Cégep, la planification stratégique, etc. et le rôle des administrateurs	Acculturation des membres du CA et consolidation de l'équipe	DG	Automne de 2005 à 2009 et Lac à l'Épaule au printemps 2006	Un facilitateur	3 000 \$
Établir un plan de communication (incluant un calendrier thématique) sur le projet éducatif, les réalisations des étudiants et du personnel et visant différents médias internes (Roy-Félix, Échollégial, site Internet, rapport annuel, etc.) et externes (communiqués de presse aux médias, etc.)	Renforcement de l'adhésion au projet éducatif par les étudiants, le personnel et la communauté	DCAC, (DÉ, DAÉC)	En continu de 2004 à 2009	Aucun ajout	Aucun coût
Mettre en place un comité de suivi du projet éducatif	Contrôle de l'ancrage et de l'adhésion au projet	DÉ	Automne 2005 à juin 2009	Aucun ajout	Aucun coût

## Axe 1 - Les étudiants au cœur de la mission du Cégep

### S2 – Mettre en œuvre un plan institutionnel de réussite scolaire efficace

Moyens / actions	Résultat attendu	Direction responsable (collaborateur)	Échéancier de réalisation (début et fin)	Ressources humaines supplémentaires	Ressources financières supplémentaires
Mettre en œuvre les stratégies et mesures identifiées au plan institutionnel de réussite 2004-2007 ( <i>le plan institutionnel de réussite est inséré à la suite du présent rapport et en fait partie intégrante</i> )	Atteinte des cibles et amélioration des indicateurs	DÉ	Automne 2004 à hiver 2009	Aucun ajout	Financement du MEQ selon les mesures
Diffuser les données de la réussite et de la diplomation dans la communauté interne et externe, ainsi que les mesures mises en place par le cégep et les résultats obtenus	Sensibilisation de la communauté au succès des étudiants et à la réalisation de la mission	DÉ, (DCAC)	Automne 2004 à hiver 2009	Aucun ajout	Coût de la publicité
Informers de façon personnalisée les commissions scolaires et les écoles secondaires sur la réussite de leurs élèves au Cégep	Meilleure arrimage avec les partenaires scolaires	DÉ	Hiver 2005 à hiver 2009	Aucun ajout	Coût du développement informatique
Présenter le bilan annuel de la réussite aux comités de programme, aux départements, à la régie, à la Commission des études et au Conseil d'administration	Appropriation institutionnelle	DÉ	Hiver 2005 à hiver 2007	Aucun ajout	Aucun coût
Analyser en régie le bilan annuel de la réussite et de la diplomation	Analyse de l'efficacité des moyens	DÉ, (directeurs)	Automne chaque année de 2005 à 2009	Aucun ajout	Aucun coût
Mettre en valeur la réussite par des activités institutionnelles annuelles (accueil des nouveaux étudiants, Remise des diplômes en novembre, Gala d'excellence en mai, etc.)	Sensibilisation à l'importance du diplôme	DÉ, (DAEC)	De 2005 à 2009	Aucun ajout	S'il y a lieu, ajout de coûts selon les activités

**Axe 2 – Une carte améliorée de programmes et services offerts aux étudiants**  
*S3 – Viser la viabilité des programmes techniques*

Moyens / actions	Résultat attendu	Direction responsable (collaborateur)	Échéancier de réalisation (début et fin)	Ressources humaines supplémentaires	Ressources financières supplémentaires
Développer des outils (grilles d'appréciation, outils organisationnels, outils financiers, etc.) permettant d'établir les ressources requises et d'évaluer les scénarios pour consolider, suspendre ou fermer des programmes sous le seuil de viabilité	Aide à la prise de décision	DÉ, (DSA)	Automne 2004 à 2005-2006	Aucun ajout	Coûts associés au développement
Dresser le portrait de la situation des programmes sous le seuil de viabilité	Aide à la prise de décision	DÉ	Automne 2004	Aucun ajout	Aucun coût
Décider des suites à donner quant aux programmes sous le seuil de la viabilité	Prise de décision	DG, (DÉ)	2005 à 2006	Aucun ajout	Aucun coût
Déterminer des mesures de consolidation à l'intérieur de la formation spécifique : cours communs, révision et découpage différent des activités d'apprentissage, promotion ciblée, soutien des entreprises (mentorat, bourses, stages, emplois d'été...), etc.	Réduction du coût de mise en œuvre et augmentation de la clientèle	DÉ	2005 à 2007	Aucun ajout	Coûts associés aux moyens retenus
Élaborer un plan de consolidation des programmes	Carte révisée des programmes sous le seuil de la viabilité	DÉ, (DCAC)	Année 2006	Variable selon les besoins	Coûts associés au développement
Accentuer le développement de la formule alternance travail-études	Augmentation du nombre d'étudiants en ATÉ	DÉ	2005 à 2007	Ajouts associés à la supervision des programmes	Aucun coût
Assurer la présence de la conseillère en communication dans les efforts de promotion des programmes sous le seuil de viabilité	Augmentation du nombre d'étudiants	DCAC	2004 à 2009	Aucun ajout	Aucun coût

## Axe 2 – Une carte améliorée de programmes et services offerts aux étudiants

*S4 – Offrir de nouveaux programmes qui répondent aux besoins prioritaires de la région et qui présentent un bon potentiel de développement pour l'institution*

Moyens / actions	Résultat attendu	Direction responsable (collaborateur)	Échéancier de réalisation (début et fin)	Ressources humaines supplémentaires	Ressources financières supplémentaires
Développer un instrument pour évaluer l'opportunité de développement de nouveaux programmes	Aide à la prise de décision	DÉ, (DSA)	2005 à 2006	Aucun ajout	Aucun coût
Dresser le portrait de la situation des besoins régionaux en matière de formation technique en participant aux forums sur la formation professionnelle et la formation technique, aux travaux avec le MEQ, Emploi-Québec, les entreprises, la Table Éducation Outaouais, le Service régional de la formation professionnelle de l'Outaouais, etc.	Meilleure adéquation des programmes techniques avec les besoins en main d'œuvre de la région	DG, (DÉ)	En continu avec un accent de 2005 à 2007	Consultant	10 000 \$
Développer des projets de formation intégrée DEP-DEC avec les commissions scolaires	Meilleure fluidité des parcours étudiants	DÉ	En continu de 2004 à 2009	Aucun ajout	Aucun coût
Développer des projets de formation intégrée DEC-BAC avec les universités dans les programmes techniques	Meilleure fluidité des parcours étudiants	DÉ	En continu de 2004 à 2009	Aucun ajout	Aucun coût
Améliorer l'articulation des programmes préuniversitaires avec les programmes universitaires afin d'éviter les répétitions	Meilleure fluidité des parcours étudiants	DÉ	En continu de 2005 à 2009	Aucun ajout	Aucun coût
Développer une valeur ajoutée aux programmes préuniversitaires	Renforcement de l'intérêt des étudiants	DÉ	En continu de 2005 à 2007	Aucun ajout	Aucun coût
Développer des DEC accélérés	Réponse aux besoins de main-d'œuvre	DÉ	En continu de 2005 à 2007	Aucun ajout	Aucun coût



*S4 – Offrir de nouveaux programmes qui répondent aux besoins prioritaires de la région et qui présentent un bon potentiel de développement pour l'institution (suite)*

Moyens / actions	Résultat attendu	Direction responsable (collaborateur)	Échéancier de réalisation (début et fin)	Ressources humaines supplémentaires	Ressources financières supplémentaires
Élaborer un plan de développement des programmes d'études	Amélioration de l'offre de formation Réponse aux besoins des étudiants et de la région	DÉ, (directeurs)	Année 2006	Variable selon les besoins	Coûts associés au développement
Élaborer des outils de développement des programmes et activités de la formation continue et d'appréciation des résultats financiers	Adéquation aux besoins de la région Évaluation du rendement financier	DÉ, (DSA)	En continu de 2005 à 2006	Aucun ajout	Coûts associés au développement
Élaborer un plan de développement de la formation continue	Réponse aux besoins de la main-d'œuvre et de la région	DÉ, (directeurs)	Automne 2005 à hiver 2007	Variable selon les besoins	Coûts associés au développement
Identifier un créneau d'excellence et y développer des activités en lien avec les mandats des Centres collégiaux de transfert technologique (CCTT)	Détermination d'un positionnement distinctif	DG, (DÉ)	2007-2008	Aucun ajout	Aucun coût

## Axe 2 – Une carte améliorée de programmes et services offerts aux étudiants

S5 – Miser sur une synergie entre formation continue et enseignement régulier pour renforcer la capacité du Cégep à développer son offre de services

Moyens / actions	Résultat attendu	Direction responsable (collaborateur)	Échéancier de réalisation (début et fin)	Ressources humaines supplémentaires	Ressources financières supplémentaires
Élaborer une politique de reconnaissance des acquis	Retour aux études facilité et augmentation du nombre de diplômés	DÉ	Hiver 2005 à 2006	Aucun ajout	Aucun coût
Faire appel au personnel enseignant en place dans le développement et la mise en œuvre de la formation continue et en entreprise	Qualité de la formation Appropriation institutionnelle du développement de la formation continue	DÉ	En continu de 2005 à 2009	Variable selon la formation	Variable selon la formation
Informers les responsables de département et de programme du plan de développement de la formation continue et des stratégies de communication	Collaboration entre l'enseignement régulier et formation continue	DÉ, (DCAC)	Automne 2004 à 2009	Aucun ajout	Aucun coût
Assurer la présence de conseillers pédagogiques de la formation continue au sein de certains comités de programme	Collaboration enseignement régulier et formation continue	DÉ	Automne 2005	Aucun ajout	Aucun coût
Prévoir des actions de sensibilisation des personnes qui interviennent auprès des partenaires externes quant à leur rôle et les encourager à faire le lien avec la Formation continue si des occasions d'affaires se présentent	Développement d'une vision Cégep Augmentation du nombre de contrats	DÉ	En continu de 2004 à 2009	Aucun ajout	Aucun coût

**Axe 2 – Une carte améliorée de programmes et services offerts aux étudiants**  
*S6 – Miser sur la qualité des services offerts aux étudiants et à la communauté*

Moyens / actions	Résultat attendu	Direction responsable (collaborateur)	Échéancier de réalisation (début et fin)	Ressources humaines supplémentaires	Ressources financières supplémentaires
Analyser et réviser, au besoin, l'offre des services d'accompagnement aux étudiants (orientation, information scolaire, aide pédagogique individuelle, centres d'aide, et autres mesures de réussite) et les réorganiser, s'il y a lieu	Prestation efficiente des services Mesures de réussite efficaces Accessibilité, qualité des services	DÉ	Hiver 2005	Aucun ajout	Ad hoc, selon les choix
Analyser (et réorganiser si nécessaire) les activités et services offerts aux étudiants par la DAÉC dans la perspective de la réussite en tenant compte du projet éducatif et de leur viabilité (rapport revenu /coût)	Cohérence et pertinence des activités Persévérance des étudiants	DAÉC	Printemps 2005 à 2009	Aucun ajout	Aucun coût (autofinancement)
Évaluer l'opportunité d'offrir d'autres services aux étudiants (placement, recherche d'emploi, etc.)	Activités en adéquation avec les besoins des étudiants	DAÉC	2006 à 2009	Aucun ajout	Aucun coût (autofinancement)
Évaluer la demande et la pertinence d'offrir une carte de services adaptés à la clientèle de la Formation continue (aide financière, vie étudiante, psychologie, orientation)	Persévérance aux études Soutien à la réussite	DÉ, (DAÉC)	2006 à 2009	Ajout de personnes si équilibre budgétaire	Coûts assumés par des frais chargés à l'étudiant adulte
Rechercher des partenariats en vue d'assurer la mise en place et la viabilité d'un programme intercollégial de football AA	Persévérance aux études Rayonnement du Cégep	DAÉC, (DG)	2004-2005	Aucun ajout	Coûts minimes de représentation
Organiser des activités annuelles de reconnaissance du mérite étudiant (reconnaissance scolaire et parascolaire)	Reconnaissance du succès des étudiants	DAÉC, (DÉ)	2005 à 2009	Aucun ajout	Ad hoc, selon l'activité

### Axe 3 – Une organisation humaine et efficiente

#### S7 – Faire évoluer la culture organisationnelle par la mise en œuvre d'une politique renouvelée de gestion des ressources humaines

Moyens / actions	Résultat attendu	Direction responsable (collaborateur)	Échéancier de réalisation (début et fin)	Ressources humaines supplémentaires	Ressources financières supplémentaires
Élaborer une politique de gestion des ressources humaines (PGRH) cohérente, entre autres, avec le projet éducatif, mener les consultations requises et la faire cheminer auprès des instances	Existence d'une PGRH actualisée	DRH	2004-2005	Aucun ajout	Aucun coût
Préparer un plan d'action de mise en œuvre de la PGRH incluant un échéancier d'élaboration des programmes et politiques qui y sont rattachés	Application de la PGRH	DRH	Automne 2005	Aucun ajout	Aucun coût
Élaborer un plan de communication pour expliquer la nouvelle PGRH en faisant ressortir les enjeux et les résultats escomptés : cohérence, entre autres, avec le projet éducatif, amélioration du climat de travail	Adhésion à la nouvelle PGRH	DCAC, (DRH)	2004-2005, avec l'élaboration de la PGRH	Aucun ajout	Aucun coût
Intégrer la politique de dotation à la PGRH	PGRH cohérente	DRH	Hiver 2005	Aucun ajout	Aucun coût
Développer un programme d'accès à l'égalité	PGRH cohérente	DRH	Automne 2004	Aucun ajout	Aucun coût
Élaborer un programme d'accueil et d'intégration des nouveaux employés pour développer le sentiment d'appartenance	Meilleure intégration à l'organisation	DRH	Décembre 2004	Aucun ajout	Aucun coût
Élaborer des politiques d'évaluation des différentes catégories de personnel	Qualité des services rendus	DRH, (directeurs)	2005 à 2007	Aucun ajout	Aucun coût
Analyser les besoins de formation du personnel	Élaboration d'un PDRH	DRH	2004-2005	Aucun ajout	Aucun coût
Réviser les politiques de perfectionnement du personnel	Appui aux politiques et priorités institutionnelles	DRH	2005 à 2007	Aucun ajout	Aucun coût
Élaborer un plan de relève	Relève assurée	DRH	Année 2004-2005	Aucun ajout	Aucun coût

*S7 – Faire évoluer la culture organisationnelle par la mise en œuvre d'une politique renouvelée de gestion des ressources humaines (suite)*

Moyens / actions	Résultat attendu	Direction responsable (collaborateur)	Échéancier de réalisation (début et fin)	Ressources humaines supplémentaires	Ressources financières supplémentaires
Actualiser et diffuser la politique contre l'abus de pouvoir, le harcèlement et le harcèlement sexuel	Amélioration du climat de travail Réponse aux obligations légales	DRH	Année 2004-2005	Aucun ajout	Aucun coût
Mettre en œuvre un programme de qualité de vie au travail en ciblant les enjeux pour les cinq prochaines années (programmes d'aide, santé et sécurité au travail, ergonomie, mieux-être, autres sujets ciblés)	Amélioration du climat de travail et du bien-être collectif	DRH	Décembre 2005 à 2009	Consultant	6 000 \$
Organiser une activité annuelle de reconnaissance de la contribution du personnel	Reconnaissance de la contribution des personnes	DRH	Printemps chaque année de 2005 à 2009	Aucun ajout	Coûts ad hoc

### Axe 3 – Une organisation humaine et efficiente

S8 – Réviser la structure d'encadrement du Cégep, dans la recherche d'une plus grande efficacité et d'une plus grande efficience des services offerts

Moyens / actions	Résultat attendu	Direction responsable (collaborateur)	Échéancier de réalisation (début et fin)	Ressources humaines supplémentaires	Ressources financières supplémentaires
Analyser l'organisation de la Direction des études et dans les campus : <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ problématiques reliées à la mise en œuvre des projets de formation</li> <li>▪ déploiement des dossiers entre les directions</li> <li>▪ structures d'encadrement comparables</li> </ul>	Portrait de la situation actuelle	DG, (DÉ)	Hiver 2005	Consultant	4 500 \$
Élaborer un projet de structure d'encadrement et un plan d'implantation	Aide à la prise de décision	DG, (directeurs)	Hiver 2005	Aucun ajout	Aucun coût
Consulter le comité local sur le projet de structure, vérifier sa validité auprès de la Direction des relations de travail au MEQ et, le cas échéant, le faire approuver	Décision sur la structure d'encadrement	DG	Hiver 2005	Aucun ajout	Aucun coût
Mettre en œuvre la nouvelle structure d'encadrement	Structure plus efficace et efficiente	DG, (directeurs)	Graduellement en 2005-2006	S'il y a lieu, ajouts en conformité avec la nouvelle structure	Coûts associés à la mise en œuvre
Élaborer un plan de communication pour expliquer le contexte de la démarche sur la structure d'encadrement, les besoins identifiés, le nouvel organigramme, etc.	Contribution à la compréhension et à l'adhésion à la nouvelle structure	DCAC, (DG)	Année 2005 parallèlement à la démarche menée par la DG	Aucun ajout	Aucun coût

### Axe 3 – Une organisation humaine et efficiente

#### S9 – Se doter d'indicateurs de performance et intégrer leur utilisation dans la gestion de l'institution

Note : Les indicateurs relatifs à la réussite scolaire sont déjà inclus dans le Plan institutionnel de réussite 2004-2007

Note : Critères à vérifier par les indicateurs :  
**Le bien fondé** : pertinence ou conformité avec la mission  
**L'efficacité** : atteinte des objectifs (il faut donc les définir)  
**L'efficience** : utilisation optimale des ressources humaines, matérielles et financières  
**L'impact** : résultats tangibles ou observables auprès de la clientèle visée

Moyens / actions	Résultat attendu	Direction responsable (collaborateur)	Échéancier de réalisation (début et fin)	Ressources humaines supplémentaires	Ressources financières supplémentaires
Déterminer et mettre en place des indicateurs de suivi systématique de la viabilité des programmes d'études	État de situation des programmes Aide à la prise de décision sur des bases objectives	DÉ, (DSA)	Printemps 2005	Aucun ajout	Coûts de développement
Déterminer et mettre en place les indicateurs de développement des programmes d'études	Aide à la prise de décision sur des bases objectives	DÉ	Hiver 2005	Aucun ajout	Coûts de développement
Identifier et développer quelques indicateurs de performance relatifs aux activités, services et processus de gestion, opérationnels et administratifs de chaque direction	Développement de la fonction contrôle et d'une culture de l'évaluation	DG, (directeurs)	Année 2005-2006	Aucun ajout	Coûts de développement
Établir un plan de travail et un calendrier relatifs à la mise en œuvre des indicateurs définis dans chaque direction	Suivi systématique à l'aide des indicateurs	Directeurs	En continu de 2005 à 2009	Aucun ajout	Aucun coût
Mettre en œuvre ou développer des instruments de cueillette d'information relatifs aux indicateurs définis	Mise en application des indicateurs	Directeurs	En continu de 2005 à 2009	Aucun ajout	Aucun coût

*S9 – Se doter d'indicateurs de performance et intégrer leur utilisation dans la gestion de l'institution (suite)*

Moyens / actions	Résultat attendu	Direction responsable (collaborateur)	Échéancier de réalisation (début et fin)	Ressources humaines supplémentaires	Ressources financières supplémentaires
Évaluer périodiquement les programmes, activités, services et processus administratifs à l'aide des indicateurs définis	Contrôle de la qualité	DG, (directeurs)	En continu de 2005 à 2009	Aucun ajout	Aucun coût
Organiser des activités de perfectionnement des cadres sur le développement d'indicateurs	Maîtrise des indicateurs et de leur utilisation	DG, (DRH)	Automne 2005	Consultant	6 000 \$
Mettre en place un système de classement et de conservation des documents efficace	Calendrier de conservation Existence d'un système de classement	DCAC	Période 2005-2007	Ajout ad hoc	7 000 \$

**À titre d'exemples d'indicateurs**

- Suivi des programmes d'étude et de leur viabilité
- Évolution de la clientèle sur les plans de l'inscription, de l'admission, de la provenance, des choix de programmes, de la réussite, etc.
- Satisfaction, attentes et besoins des étudiants au plan de la formation et efficacité des mesures d'aide à la réussite
- Fréquentation, satisfaction et efficience des activités et services offerts aux étudiants de la formation régulière
- Fréquentation, satisfaction, pertinence et rentabilité de la formation continue, créditée et non créditée
- Attentes, besoins et satisfaction des employeurs
- Satisfaction du personnel face à l'institution
- Satisfaction des services (unités du Cégep qui reçoivent des services d'autres unités du Cégep)
- Évaluation des procédures et processus de gestion, opérationnels et administratifs en vigueur dans les services et entre les services
- Etc.



### Axe 3 – Une organisation humaine et efficiente

#### S10 – Se doter d'une meilleure marge de manœuvre financière pour soutenir le développement

Moyens / actions	Résultat attendu	Direction responsable (collaborateur)	Échéancier de réalisation (début et fin)	Ressources humaines supplémentaires	Ressources financières supplémentaires
Préparer le budget annuel dans la perspective de dégager un surplus pour soutenir le développement	Surplus dégagé pour le développement	DSA, (directeurs)	En continu de 2007 à 2009	Aucun ajout	Aucun coût
Poursuivre une gestion équilibrée et optimale des ressources d'enseignement dans une perspective d'enveloppe fermée et suffisante pour le financement de l'enseignement et des fonctions connexes	Autosuffisance des ressources d'enseignement	DÉ, (DSA)	Hiver 2005 à automne 2007	Aucun ajout	Aucun coût
Exploiter davantage de nouveaux marchés de formation (les services aux entreprises, les services aux retraités, la fonction publique fédérale, etc.)	Accroissement des revenus de la formation continue	DÉ	En continu de 2004 à 2009	Variable selon les activités	Coûts associés au développement
Rentabiliser davantage les services et activités offerts aux étudiants	Équilibre des revenus / dépenses	DAÉC	2005-2006 et ensuite en continu jusqu'à 2009	Aucun ajout	Aucun coût
Optimiser la rentabilité des espaces et de l'équipement à vocation communautaire	Accroissement des revenus	DAÉC, (DÉ)	En continu de 2004 à 2009	Variable selon les activités	Coûts associés au développement
Réviser le mode de gestion de l'auditorium	Mise en valeur et augmentation des revenus	DG, (DAÉC)	2006-2007	Possibilité de partenaires	35 000 \$
Analyser la faisabilité de projets de cueillette de fonds et de mise sur pied d'une fondation	Revenus et rayonnement	DG, (DCAC)	2005-2006	Professionnel en soutien	7 000 \$

### Axe 3 – Une organisation humaine et efficiente

#### S11 – S'assurer d'un espace physique suffisant pour répondre aux besoins futurs de l'enseignement

Moyens / actions	Résultat attendu	Direction responsable (collaborateur)	Échéancier de réalisation (début et fin)	Ressources humaines supplémentaires	Ressources financières supplémentaires
Répartir de façon optimale les programmes entre les campus dans une perspective d'optimisation des espaces et des ressources	Meilleure occupation de l'espace	DÉ, (DSA)	Année 2004	Aucun ajout	Coûts associés aux transformations
Ajuster les programmes, si possible, pour optimiser la prestation de l'enseignement et la réalisation des activités d'apprentissage (cours communs, tronc communs, laboratoires moins dédiés, etc.)	Diminution des espaces nécessaires aux activités	DÉ, (DSA)	Hiver 2005 à automne 2007	Aucun ajout	Aucun coût
Poursuivre la recherche de moyens pour augmenter la disponibilité des espaces	Meilleure occupation de l'espace	DÉ	Hiver 2005 à automne 2006	Aucun ajout	Aucun coût
Effectuer les analyses en vue d'une révision du devis pédagogique pour tenir compte de l'augmentation de clientèle et des modifications à la carte des programmes	Augmentation des espaces requis pour donner les cours	DÉ, (DSA)	Hiver 2005 à automne 2006	Consultant	4 000 \$
Élaborer un plan directeur des espaces	Augmentation des espaces requis pour donner les cours	DSA	Hiver 2007	Professionnels architectes	40 000 \$
Entreprendre des démarches auprès des partenaires pour assurer la disponibilité des espaces nécessaires pour faire face à l'augmentation de la clientèle	Obtention de nouveaux lieux	DG, (DSA)	Année 2006	Aucun ajout	Aucun coût
Entreprendre, le cas échéant, les démarches pour obtenir des subventions d'agrandissement du MEQ	Aménagement de nouveaux lieux	DG, (DSA)	2007-2009	Professionnels en soutien	Coût des professionnels

#### Axe 4 – Un cégep qui rayonne dans sa communauté

*S12 – Orienter la promotion du Cégep auprès des futurs étudiants, des parents et de la communauté en privilégiant une approche de communication personnalisée*

Moyens / actions	Résultat attendu	Direction responsable (collaborateur)	Échéancier de réalisation (début et fin)	Ressources humaines supplémentaires	Ressources financières supplémentaires
Rajeunir les outils et le matériel de promotion des programmes	Efficienc e du recrutement et rayonnement	DCAC	Automne 2005 à 2009	Aucun ajout	Coût du nouveau matériel de promotion
Associer, dans les communications, l'image du Cégep de l'Outaouais aux forces du réseau collégial auquel il appartient	Rayonnement du Cégep dans son réseau	DCAC	En tout temps	Aucun ajout	Aucun coût
Refaire le site Internet du Cégep dans une perspective de promotion auprès des futurs étudiants	Efficienc e du recrutement et rayonnement	DCAC, (DSA)	2004 à 2006	Consultant	25 000 \$
Établir, dans la promotion, le contact direct avec les élèves du secondaire 3, 4 et 5 et leurs parents	Efficienc e du recrutement	DCAC	En continu 2004 à 2009	Aucun ajout	Aucun coût
Réviser les formules des portes ouvertes, du programme élève d'un jour et des visites dans les écoles du secondaire en recourant aux étudiants actuels	Rajeunissement du langage de la promotion Réalisation de la mission	DCAC	Automne de 2004 à 2009	Aucun ajout	Coûts ad hoc
Intervenir auprès des élèves de secondaire 3 pour favoriser le recrutement dans les programmes en difficulté (souvent préalables scientifiques)	Clientèle ciblée pour les programmes en difficulté	DCAC, (DÉ)	En continu 2004 à 2009	Aucun ajout	Coûts associés aux moyens retenus
Participer aux campagnes régionales de promotion de la formation technique avec les partenaires	Promotion des programmes	DCAC, (DÉ)	2004 à 2009	Aucun ajout	Coûts associés aux moyens retenus

*S12 – Orienter la promotion du Cégep auprès des futurs étudiants, des parents et de la communauté en privilégiant une approche de communication personnalisée (suite)*

Moyens / actions	Résultat attendu	Direction responsable (collaborateur)	Échéancier de réalisation (début et fin)	Ressources humaines supplémentaires	Ressources financières supplémentaires
Participer aux activités des écoles secondaires permettant de rejoindre les élèves potentiels (galas, spectacles et tournois sportifs, etc.)	Visibilité et du Cégep auprès des clientèles	DG, (DCAC, DAÉC)	2004 à 2005	Aucun ajout	Aucun coût
Mettre en évidence les étudiants engagés dans leurs études par une campagne «étudiants-leaders» dans les médias écrits	Rayonnement du Cégep Recrutement (rural et urbain)	DCAC	Automne 2005	Aucun ajout	Coûts : graphisme, placements médias
Préparer un plan de communication annuel de la rentrée comprenant les aspects suivants : mission, projet éducatif, étudiants, contribution du personnel, nouveaux projets, réalisations récentes du Cégep, etc.	Information aux futurs étudiants, aux parents et à la communauté	DCAC	Automne 2005 à 2009	Aucun ajout	Aucun coût
Diffuser la planification stratégique du Cégep auprès de sa communauté, à l'interne et à l'externe, incluant les cibles de réussite	Intérêt accru de la communauté pour son cégep	DG, (DCAC)	Décembre 2004 (interne), février 2005 (externe)	Aucun ajout	Coûts de conception graphique et de production
Diffuser le bilan annuel de la réussite à l'interne et à l'externe auprès des parents et de la communauté	Démonstration de la réalisation de la mission	DG, (DCAC)	Automne 2005 à 2009	Aucun ajout	Aucun coût
Saisir les opportunités de partenariat dans la communauté en positionnant bien le Cégep dans son rôle de moteur sur le plan du développement régional, en initiant des collaborations ponctuelles et en favorisant les contacts individuels	Visibilité Développement du Cégep et de la région	DG, (DÉ, DCAC)	En continu, 2004 à 2009	Aucun ajout	Aucun coût

*S12 – Orienter la promotion du Cégep auprès des futurs étudiants, des parents et de la communauté en privilégiant une approche de communication personnalisée (suite)*

Moyens / actions	Résultat attendu	Direction responsable (collaborateur)	Échéancier de réalisation (début et fin)	Ressources humaines supplémentaires	Ressources financières supplémentaires
Faire connaître au personnel les activités de promotion avant qu'elles ne soient rendues publiques	Implication du personnel comme ambassadeurs	DCAC	En continu de 2005 à 2009	Aucun ajout	Aucun coût
Mettre en valeur et reconnaître publiquement la contribution des enseignants et autres employés qui par leurs activités, tant à l'interne qu'à l'externe, participent au développement de la communauté et de la région	Rayonnement du Cégep et visibilité	DCAC	En continu de 2004 à 2009	Aucun ajout	Coûts ad hoc

#### Axe 4 – Un cégep qui rayonne dans sa communauté

##### S13 – Intensifier la promotion et la présence du Cégep auprès des entreprises et organismes

Moyens / actions	Résultat attendu	Direction responsable (collaborateur)	Échéancier de réalisation (début et fin)	Ressources humaines supplémentaires	Ressources financières supplémentaires
Maintenir et développer le réseau de partenariat formation professionnelle / formation technique / formation continue en associant les entreprises et les organismes du milieu	Meilleure utilisation des ressources régionales	DG, (DÉ)	Hiver 2005 à 2009	Aucun ajout	Aucun coût
Élaborer et mettre en œuvre un plan de développement des marchés des services de formation aux entreprises, au gouvernement fédéral, etc. et le diffuser	Plan de développement adopté	DÉ	Hiver 2005 à 2009	Aucun ajout	Aucun coût
Intégrer aux activités de reconnaissance du Cégep la reconnaissance de l'implication des entreprises et des partenaires	Partenariat accru avec les entreprises et organismes	DCAC, (DÉ)	Automne 2005 à 2009	Aucun ajout	Aucun coût
Offrir publiquement à la communauté les installations du Cégep pour la tenue de divers événements régionaux	Service à la communauté Visibilité	DCAC, (directeurs)	2005 à 2009	Aucun ajout	Aucun coût
Encourager et favoriser la participation du personnel à diverses activités régionales	Présence active et motivation du personnel	DG, (directeurs)	2005 à 2009	Aucun ajout	À évaluer selon les activités
Publiciser auprès des entreprises certains outils de promotion des programmes, entre autres, pour les encourager à prendre des stagiaires ou à faire appel aux services de formation aux entreprises du Cégep	Échange mutuel de services	DÉ, DCAC	2005 à 2009	Aucun ajout	Coûts associés aux moyens

#### Axe 4 – Un cégep qui rayonne dans sa communauté

##### S14 – Développer la vocation régionale du Cégep en améliorant le service aux clientèles de l'ensemble de la grande région de l'Outaouais

Moyens / actions	Résultat attendu	Direction responsable (collaborateur)	Échéancier de réalisation (début et fin)	Ressources humaines supplémentaires	Ressources financières supplémentaires
Réaliser une étude de pertinence et de viabilité relative à l'implantation d'une résidence étudiante à Gatineau	Réponse aux besoins de la clientèle de l'Outaouais	DG	Automne 2006	Consultant	30 000 \$
Assurer une représentation du Cégep dans les MRC de l'Outaouais	Présence du Cégep à l'extérieur de Gatineau	DG, DÉ	En continu de 2005 à 2009	Aucun ajout	Frais de représentation
Préparer, en vue de demandes de soutien financier, des projets pilotes de formation, entre autres de formation intégrée FP / FT, et les soumettre aux organismes subventionnaires	Obtention du financement	DÉ	En continu de 2004 à 2009	Aucun ajout	Aucun coût
Préparer un projet formel pour obtenir un financement adéquat pour le programme en Sciences humaines à Maniwaki et le présenter au CRÉ et au MEQ	Stabilisation de l'offre de formation à Maniwaki	DG, (DÉ)	Janvier 2005	Aucun ajout	Aucun coût
Étudier la faisabilité d'offrir dans les autres MRC des activités de formation destinées à la clientèle jeune à l'enseignement régulier	Augmentation des activités de formation à l'extérieur de Gatineau	DG, (DÉ)	En continu de 2005 à 2009	Aucun ajout	Selon les projets

## 8. SUIVI ET ÉVALUATION DE LA PLANIFICATION STRATÉGIQUE

Le plan stratégique du Cégep comporte un plan d'action général dans lequel ont été déterminées les principales actions pouvant favoriser la réalisation des grandes orientations stratégiques au cours des cinq prochaines années. Le Cégep devra assurer le suivi à ce plan d'action, qui est présenté au chapitre suivant, ainsi qu'aux différents éléments constituant la planification stratégique. Il devra de plus évaluer sa planification régulièrement à l'aide de bilans et, au terme de la période de planification, en 2008-2009, se donner un processus d'évaluation systématique de toute la planification.

En ce sens, le Cégep présentera au Conseil d'administration, au printemps chaque année, le bilan de ses réalisations au regard des orientations stratégiques et procédera à une mise à jour annuelle du plan d'action de la planification stratégique. Ensuite, chaque année en juin, quand il détermine les priorités institutionnelles de l'année à venir, le Cégep référera à la planification stratégique en vue d'en assurer le suivi.

Le plan d'action annuel des directions, présenté en début d'automne chaque année, devra être en adéquation avec les priorités institutionnelles de juin et tenir compte du plan d'action de la planification stratégique. De fait, les bilans annuels des directions, préparés préalablement à leur plan d'action annuel, serviront à déterminer quelles actions de la planification stratégique ont été réalisées, et le cas échéant, quel est l'échéancier pour les réaliser.

En plus d'un bilan annuel des réalisations dans la mise en oeuvre de la planification stratégique, le Cégep évaluera, en 2008-2009, le plan stratégique en révisant le diagnostic établi en 2004 afin de déterminer les changements à la situation, et fera un relevé des corrections apportées aux faiblesses. À partir d'un bilan systématique des objectifs et des actions retenues dans la planification, il fera un bilan des grandes réalisations reliées aux orientations stratégiques. Il déterminera s'il met à jour le plan stratégique ou s'il recommence une nouvelle démarche.



### Actions relatives au suivi et à l'évaluation de la planification stratégique

Moyens / actions	Résultat attendu	Direction responsable (collaborateur)	Échéancier de réalisation (début et fin)	Ressources humaines supplémentaires	Ressources financières supplémentaires
Produire, au printemps chaque année, un bilan annuel des réalisations du plan stratégique et réviser le plan d'action	Bilan annuel et mise à jour du plan d'action	DG, (directeurs)	Avril-mai de 2005 à 2008	Aucun ajout	Aucun coût
Préparer, en juin chaque année, les priorités institutionnelles de l'année à venir en tenant compte de la planification stratégique	Réalisation des plans (stratégique et de réussite)	DG, (DÉ)	Juin de 2005 à 2008	Aucun ajout	Aucun coût
Élaborer, à l'automne chaque année, le plan de travail annuel des directions en tenant compte des orientations, des objectifs et des actions de la planification stratégique	Réalisation du plan stratégique et du plan de réussite	Directeurs	Septembre de 2005 à 2008	Aucun ajout	Aucun coût
Réaliser, à l'automne chaque année, le bilan annuel de la réussite et faire connaître les résultats à la communauté	Bilan de la réussite Diffusion des résultats	DÉ	Automne de 2005 à 2009	Aucun ajout	Aucun coût
Évaluer, au terme de la période visée, le plan institutionnel de réussite 2004-2007, réviser les cibles, analyser les mesures de réussite	Bilan global de la réussite et mise à jour du plan	DÉ	2006-2007	Aucun ajout	Aucun coût
Mettre à jour ou élaborer un plan institutionnel de réussite 2007-2010	Nouveau plan de réussite	DÉ	Année 2007	Aucun ajout	Aucun coût
Évaluer, au terme de la période visée, les réalisations du plan stratégique 2004-2009	Bilan complet des réalisations	DG	2008-2009	Aucun ajout	Aucun coût
Préparer la planification stratégique 2010-2015 (plan stratégique et plan de réussite)	Mise à jour des orientations Nouveaux plans	DG, DÉ	Année 2009	Consultant au besoin	Le cas échéant, coût du consultant

---

## ANNEXE 1 : BIBLIOGRAPHIE

ALLAIRE, Pierre-Paul, *Exode des étudiants de l'Outaouais 1999-2000 et 2000-2001, Volet : prêts et bourses*, octobre 2002

COLLÈGE DE L'OUTAOUAIS, *Bilan du plan d'aide à la réussite 2000-2003*, décembre 2003

COLLÈGE DE L'OUTAOUAIS, *Plan institutionnel de réussite 2003-2006, Rapport d'étape*, juin 2003

COLLÈGE DE L'OUTAOUAIS, *Politique des communications*, 2003

COLLÈGE DE L'OUTAOUAIS, *Projet éducatif, s'investir pour la réussite dans un milieu d'apprentissage convivial et humaniste*, décembre 2003

COLLÈGE DE L'OUTAOUAIS, *Proposition de plan de communication*, septembre 2003

COLLÈGE DE L'OUTAOUAIS, *Rapport d'évaluation institutionnelle*, janvier 2004

COLLÈGE DE L'OUTAOUAIS, *Rapport d'évaluation institutionnelle, Annexes*, janvier 2004

COLLÈGE DE L'OUTAOUAIS, *Rapport préliminaire au plan de communication*, juin 2003

COLLOQUE «VIEILLISSEMENT DE LA MAIN-D'ŒUVRE – ENJEUX ET DÉFIS POUR L'OUTAOUAIS», Données statistiques sur le vieillissement, les changements démographiques et le marché du travail en Outaouais, octobre 2003

EMPLOI QUÉBEC, DÉVELOPPEMENT DES RESSOURCES HUMAINES CANADA, *Le vieillissement de la main-d'œuvre, en Outaouais, un survol statistique de la question*, octobre 2003

FÉDÉRATION DES CÉGEPs, *Le cégep, une force d'avenir pour le Québec, Plan de développement du réseau collégial public*, 2003

FÉDÉRATION DES CÉGEPs, *Le cégep, une force d'avenir pour le Québec, Cahier d'orientations*, 2004

FÉDÉRATION DES CÉGEPs, *Le cégep, une force d'avenir pour le Québec, Argumentaire sur la formation préuniversitaire / Argumentaire en lien avec le rapport Bédard / Argumentaire en lien avec le Tableau de bord*, mars 2004

FORTIN, Pierre, HAVET, Nathalie et VAN AUDENRODE, Marc, *L'apport des cégeps à la société québécoise, résumé de l'étude*, avril 2004

LE GROUPE DBSF, *Le réseau collégial public, organisation du système éducatif et livraison des services*, 2002

MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION, *Plan stratégique 2000-2003*, mars 2000

MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION, *Données statistiques sur les prévisions d'effectifs scolaires au collégial, 2002-2008, et données sur la mobilité régionale*, 2002

MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION, *Données statistiques sur l'état de situation des autorisations de programmes techniques pour 2002, synthèse des autorisations en difficulté, sous le seuil de viabilité et sans effectif*

MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION, *Forum sur l'avenir de l'enseignement collégial, Document de consultation*, mars 2004

STATISTIQUE CANADA, *Recensement de 2001, données démographiques et économiques sur la région d'Ottawa-Gatineau*

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC EN OUTAOUAIS, HERITAGE COLLEGE, COLLÈGE DE L'OUTAOUAIS, *Enseignement supérieur dans l'Outaouais : historique, état de la situation, planification et vision de son développement*, octobre 2003

### **Sites Internet consultés**

Cégep de Saint-Hyacinthe  
[www.cegepsth.qc.ca](http://www.cegepsth.qc.ca)

Collège de Sherbrooke  
[www.collegesherbrooke.qc.ca](http://www.collegesherbrooke.qc.ca)

Cégep de Lévis-Lauzon  
[www.clevislauzon.qc.ca](http://www.clevislauzon.qc.ca)

Collège Lionel-Groulx  
[www.clg.qc.ca](http://www.clg.qc.ca)

Cégep de l'Outaouais  
[www.coll-outao.qc.ca](http://www.coll-outao.qc.ca)

Emploi-Québec  
[www.emploiquebec.net](http://www.emploiquebec.net)

Statistique Canada  
[www.statcan.ca](http://www.statcan.ca)

Microtech  
[www.microtech.qc.ca](http://www.microtech.qc.ca)

Trans Bio tech  
[www.tbt.qc.ca](http://www.tbt.qc.ca)

## **ANNEXE 2 : LISTE DES PARTICIPANTS**

### **Conseil d'administration**

Laprade Lyne, présidente  
Atkins Bill, vice-président  
Chéné Johanne, enseignante  
Coulaud Josiane, membre coopté (technique)  
Coursol Caroline, élève (technique)  
Gagnon Hélène, membre socioéconomique  
Lafond Michel-Rémi, enseignant  
Le Quéré Nicole, membre socioéconomique  
Leblanc Guy, professionnel  
Leblanc-Bélanger Chantal, membre socioéconomique  
Lemay Mathieu, élève (préuniversitaire)  
Martin Joan, employée de soutien  
Muckle Christian, directeur des études  
Nault Diane, membre socioéconomique  
Ouellette Ginette, directrice générale  
Plangger Pierre, membre socioéconomique  
Verrault Édouard, parent d'élève

### **Personnel du Cégep**

Arel Marie-Hélène, enseignante en techniques policières  
Auclair Mario, directeur des ressources humaines  
Beauchamp Guy, enseignant en chimie  
Bernier Johanne, enseignante en hygiène dentaire  
Bernier Sylvie, enseignante en éducation à l'enfance  
Bondaz Robert, adjoint au directeur des études  
Caron Henri-Pierre, employé de soutien à la Direction des affaires étudiantes  
Charbonneau Claude, coordonnateur des services informatiques  
Charbonneau Louis, enseignant en informatique  
Chatigny Réjean, conseiller pédagogique  
Chéné Johanne, enseignante en français  
Connolly Carole, enseignante en français  
Corriveau Céline, enseignante en sciences sociales  
Corriveau Francine, aide pédagogique individuelle  
Côté Chantal, conseillère en information  
Cummins Louis, enseignant en Arts  
de Beaumont Jean-Pierre, technicien aux loisirs  
Dumont Jean, enseignant en français  
Dumoulin Pierre, conseiller à la vie étudiante  
Dupont Louis, coordonnateur au service du cheminement scolaire  
Dupont Yves, directeur des services administratifs

Filion Yvette, conseillère en orientation  
Foucault Anne, enseignante en hygiène dentaire  
Fournier Hélène, enseignante en éducation à l'enfance  
Francoeur Marthe, responsable de la bibliothèque  
Gaudet Martine, enseignante en Arts  
Gaudreault Isabelle, conseillère pédagogique en TIC  
Gavard Gilles, conseiller pédagogique à la formation continue  
Gobeil Andrée, enseignante en sciences humaines  
Houle Turnbull Ghislaine, enseignante en techniques administratives  
Jauvin Lucie, enseignante en français  
Johnston Kevin, enseignant en langues secondes  
Lacasse Jacqueline, enseignante en sciences de la nature  
Lafond Michel-Rémi, enseignant en philosophie  
Lahaie François, enseignant en géomatique  
Landry Gilles, coordonnateur aux ressources humaines  
Lauzier Robert, enseignant en génie électrique  
Lavictoire Nicole, employée de soutien à la Direction des études  
Leblanc Guy, conseiller pédagogique  
Leduc Daniel, conseiller à la vie étudiante  
Legault Marc, coordonnateur aux services administratifs  
Lemieux Nathalie, aide pédagogique individuelle  
Lepage Lyne, directrice des communications et des affaires corporatives  
Levasseur Joan, enseignante en hygiène dentaire  
Marcil Stéphane, technicien en cartographie  
Martin Joan, employée de soutien à la Direction des études  
Maurice Luc, directeur des affaires étudiantes et communautaires  
Mazalon Élisabeth, adjointe au directeur des études  
Meunier Gilles, formateur à la formation continue  
Minard Catherine, technicienne au département des Arts  
Moreau Joanne, adjointe au directeur des études  
Muckle Christian, directeur des études  
Ouellette Ginette, directrice générale  
Paquette Diane, directrice des ressources humaines (à partir de juin 2004)  
Paradis Robert, enseignant en philosophie  
Pelletier Hélène, adjointe au directeur des études  
Pelletier Marc, enseignant en français  
Plouffe Jean-Pierre, enseignant en techniques administratives  
Prud'homme Jean, employé de soutien aux services administratifs  
Riel Hervé, technicien au service audiovisuel  
Riopel Richard, enseignant en philosophie  
Saint-Germain Martine, conseillère pédagogique  
Sauvé André, professionnel aux services communautaires  
Sincennes Lise, enseignante en éducation à l'enfance  
St-Amour Ghislaine, employée de soutien à la Direction des communications  
Tanguay Carolle, employée de soutien à la Direction des études

Toutloff Alain, enseignant en biotechnologie  
Turmel Michel, cadre à la Direction des services administratifs  
Vadeboncoeur Jacinthe, enseignante en mathématiques  
Yelle Michel, adjoint au directeur des études

### **Parents**

Bastien Claude, parent  
Boudria Gilles, parent  
Dufour Denis, parent  
Desjardins Raymond, parent  
Garneau Bernard, parent  
Tanguay Alain, parent

### **Employeurs**

Côté David, dentiste  
Hamelin Claude  
Kelly June, Centre Réseau petits pas  
Lafrance Guy, dentiste  
Marleau Sylvain, Société Canadienne d'Hypothèque et de Logement  
Montmigny Dany, Sûreté municipale  
Perreault Renelle, Conseils financiers  
Trempe Luc, Bowater  
Van Chesteing Julie, Hôpital Pierre-Janet  
Walsh Richard, Clarica

### **Socioéconomique et éducation**

Champagne Richard, Service régional de formation professionnelle  
Charlebois Richard, CLD Papineau  
Cousineau Josée, Carrefour Jeunesse Outaouais  
Duclos Bertrand, Développement des ressources humaines Canada  
Gagné Gilles, Conférence régionale des élus  
Hébert Jean, Développement économique Canada  
Lalonde Marcel, École secondaire de l'Île  
Landry Claude, Emploi-Québec  
Lebeau Mario, Ville de Gatineau, Corporation du développement économique  
Ruel Grégoire, CLSC  
Vaillancourt Jean, UQO

### **Étudiants**

14 étudiants de l'enseignement régulier (9 du secteur préuniversitaire, 5 du secteur technique)  
11 étudiants adultes de la formation continue  
4 étudiants des concurrents  
10 élèves de secondaire V

## ANNEXE 3 : PROJET ÉDUCATIF

### PRÉAMBULE

Ce projet éducatif précise le contexte pédagogique dans lequel le Cégep de l'Outaouais entend réaliser sa mission. Il identifie les valeurs que nous comptons transmettre et précise les attitudes attendues des étudiantes et des étudiants au cours de leur formation et les engagements du personnel pour favoriser leur développement.

Ce projet éducatif constitue en quelque sorte la Charte fondamentale qui guidera nos interventions à caractère pédagogique comme à caractère administratif. Il orientera la formulation et l'adoption de nos politiques et de nos règlements. Il encadrera nos pratiques d'enseignement et d'évaluation. Il guidera les choix des activités d'apprentissage et des services offerts aux étudiantes et aux étudiants.

Afin d'assurer un ancrage institutionnel à ce projet, les divers départements, services et comités de programme identifieront, dans leur plan de travail et leur bilan annuel, les actions par lesquelles ils réalisent les engagements au Projet.

### NOTRE MISSION

Institution d'enseignement supérieur, le Cégep de l'Outaouais offre à la population de l'Outaouais, dans un milieu d'apprentissage convivial, humaniste et propice à la réussite éducative, des programmes de formation de niveau collégial, préuniversitaires ou techniques, pertinents et qualifiants.

Comme partenaire socioéconomique dans sa communauté, le Cégep de l'Outaouais collabore avec divers organismes au développement régional, notamment, en dispensant des services de formation continue, en soutenant des activités de recherche et de transfert technologique, en rendant accessibles ses ressources pour des activités compatibles avec sa mission de formation.

*Un projet qui nous ressemble et nous rassemble :*

### CE QUE NOUS SOMMES

**Le Cégep de l'Outaouais est une** institution publique d'enseignement supérieur francophone desservant l'Outaouais. Il est dans le voisinage de la capitale fédérale du Canada et bénéficie d'un environnement économique et multiculturel enviable. L'objectif premier du Cégep de



l'Outaouais est de favoriser l'obtention d'un diplôme qui permet aux étudiantes et aux étudiants d'accéder aux études universitaires ou au marché du travail.

**Le Cégep de l'Outaouais** offre une très grande diversité de programmes préuniversitaires et techniques qui correspondent à la fois aux exigences de la société et aux aspirations des finissantes et finissants du secondaire. Les adultes qui souhaitent ajouter de nouvelles compétences à leur formation initiale ont accès à des programmes variés de formation continue dans les différents domaines d'expertise du Cégep. De plus, le Cégep dispense des services de formation aux entreprises.

**Le Cégep de l'Outaouais** comprend trois campus aux noms évocateurs de bâtisseurs qui demeurent une source d'inspiration pour celles et ceux qui y étudient et y travaillent :

- **Gabrielle Roy**, l'écrivaine franco-manitobaine dont les oeuvres ont traversé les frontières et ont marqué le panorama littéraire québécois et canadien.
- **Félix Leclerc**, le troubadour qui a conquis le Québec et le monde de la francophonie par ses contes et ses chansons.
- **Louis Reboul**, prêtre-éducateur qui a consacré sa vie à la scolarisation des jeunes et à la défense des droits des adultes. On lui doit plusieurs institutions civiles et scolaires dans le secteur Hull.

**Le Cégep de l'Outaouais** offre à toutes les diplômées et à tous les diplômés, jeunes et adultes de l'école secondaire et du monde du travail, la possibilité d'apprendre, de développer et de consolider leurs compétences dans un milieu francophone qui favorise la réalisation de soi et la réussite scolaire.

### NOS CONVICTIONS

**Le Cégep de l'Outaouais** forme, dans un milieu d'apprentissage humaniste, des femmes et des hommes compétents, responsables, ouverts sur le monde et respectueux de la diversité culturelle. Dans leur cheminement vers la réussite, ces personnes pourront compter sur l'expertise, le soutien et le dynamisme des enseignantes et enseignants, des professionnelles et professionnels, des cadres et des employées et employés de soutien.

**Le Cégep de l'Outaouais** est :

- **une institution d'enseignement supérieur** qui favorise le développement intégral des personnes sur les plans individuel et collectif, dans la perspective de devenir des citoyennes et citoyens engagés, autonomes, solidaires et responsables;
- **un lieu de savoir et d'apprentissage** où la réflexion, les échanges, le partage d'expériences, la découverte de soi et de l'autre sont au cœur de la vie étudiante;
- **un carrefour des arts, des lettres, des sciences et des technologies** propice à la maîtrise de savoirs et d'outils techniques;

- **un lieu d'affirmation, d'épanouissement et de rayonnement de la culture francophone** où sont valorisés l'apprentissage du français et d'autres langues et cultures;
- **un milieu de vie** où l'on peut s'épanouir dans un climat de liberté, d'ouverture d'esprit et d'éveil de la conscience sociale;
- **une communauté reconnue** pour sa disponibilité, son dynamisme, ses innovations et son ouverture sur le monde;
- **un lieu de valorisation** des succès académiques, culturels, sportifs et professionnels de celles et ceux qui se distinguent sur les plans local, national et international;
- **un partenaire au développement socio-économique régional** tant par l'activité de formation qu'il dispense que par sa participation au sein de divers organismes.

### **LES VALEURS QUE NOUS PROPOSONS AUX ÉTUDIANTES ET AUX ÉTUDIANTS**

Pendant leurs années de formation, les étudiantes et étudiants développeront le respect de soi, des autres et de leur environnement, le sens de l'engagement personnel envers leurs études et leur milieu de vie, la curiosité intellectuelle, la créativité, l'autonomie, la rigueur et la persévérance. Voilà autant de valeurs à l'actualisation desquelles tous les membres du personnel se proposent de contribuer et dont nos finissantes et finissants pourront témoigner.

#### *Le respect de soi, des autres et de l'environnement*

Le respect est au cœur de la vie en société et s'applique aux personnes, aux êtres vivants, à la nature et aux biens matériels qui nous entourent. Il permet à toutes et à tous de vivre en sécurité, dans la dignité et en harmonie avec le milieu.

Le respect s'applique à toutes les situations de vie au Cégep; il implique une reconnaissance de ses besoins et de ceux de son entourage. On exprime cette valeur en étant tolérant à l'égard des autres; en cultivant l'ouverture d'esprit face à ce qui est différent de soi, en adoptant des propos et des comportements qui assurent son intégrité, sa dignité, et celles des autres, en développant, maintenant et enrichissant ses liens avec les autres.

#### *L'engagement personnel envers leurs études et leur milieu de vie*

La réussite des étudiantes et des étudiants repose d'abord sur leur engagement personnel envers leurs études. Nul ne peut apprendre ou se former à la place des autres.

L'engagement fait appel au sens des responsabilités. S'engager, c'est s'impliquer plutôt que de demeurer spectateur, c'est mettre sa personne au service de quelque chose, c'est prendre la décision de donner de son temps et de son énergie à un projet individuel ou communautaire.

L'engagement dans ses études implique la présence physique et intellectuelle de l'étudiante et de l'étudiant, la rigueur et la persévérance dans ses apprentissages. L'engagement dans le

milieu exige de la disponibilité et le sens du partage. Il donne une occasion unique de développer le sens communautaire.

L'engagement personnel ou communautaire sollicite la responsabilisation, l'action, la persévérance, la collaboration, la rigueur et le dépassement.

#### *La curiosité intellectuelle*

La curiosité intellectuelle est une attitude personnelle face au savoir, aux arts et aux technologies qui consiste à s'intéresser à plusieurs domaines de connaissance afin de développer sa culture générale, son ouverture au monde et son sens critique.

Elle se traduit par la consultation des multiples sources d'information mises à sa disposition (bibliothèques, Internet, laboratoires scientifiques et techniques, conférences, expositions diverses, participation aux événements socioculturels et sportifs, échanges avec les autres) et par l'initiation à des réalisations humaines diversifiées. Elle implique un mouvement vers de nouveaux savoirs et le goût d'avancer et d'évoluer. Elle requiert une évaluation critique de l'information.

#### *La créativité*

La créativité est l'aptitude à avoir des idées nouvelles et intéressantes. Elle fait appel à l'ouverture, à l'imagination et à l'originalité. Être créatif, c'est faire preuve d'audace, d'initiative et d'avant-gardisme.

La créativité appelle la réflexion, la recherche et l'écoute des autres. Pour devenir créatif, on doit d'abord s'informer, développer un sens critique, être ouvert à la différence et à l'inconnu, prendre le risque d'explorer de nouvelles possibilités.

#### *L'autonomie*

Encourager l'autonomie des étudiantes et des étudiants, c'est les reconnaître comme premiers artisans de leur formation et leur fournir les contextes intellectuels et pédagogiques propices à les accompagner dans cette responsabilisation.

L'autonomie allie la responsabilité et le sens critique. Elle se développe par l'acquisition d'une méthode de travail, le développement d'habiletés de recherche et l'engagement personnel envers son développement.

Pour devenir autonome, on doit consacrer du temps à maîtriser un ensemble de connaissances et d'habiletés afin de faire des choix conformes à ses attentes et engagements personnels. On doit aussi vouloir réaliser soi-même de nouveaux apprentissages et acquérir de nouvelles connaissances et habiletés.

#### *La rigueur*

La rigueur se traduit par la maîtrise de la langue française et de la langue seconde et, le cas échéant, des langages symboliques appropriés, par la recherche de la précision, de l'exactitude, de la cohérence, et par le souci du travail bien fait. La rigueur accompagne la recherche de la vérité et l'accomplissement.

La rigueur répond à la curiosité intellectuelle et à la recherche d'autonomie. Elle fait appel à la maîtrise des méthodes de travail et la volonté d'amélioration continue.

### *La persévérance*

Complice de la réussite et de l'accomplissement personnel, la persévérance fait appel à la discipline, à la rigueur et à la responsabilisation.

La persévérance accompagne l'engagement. Elle est un acte de la volonté qui amène une personne à être constante et tenace pour atteindre ses objectifs personnels et communautaires, qu'ils soient d'ordre intellectuel, sportif, culturel ou autre.

On persévère quand on est motivé par un projet et que l'on peut y entrevoir des retombées positives pour soi ou pour le milieu. La persévérance se manifeste par le désir des personnes de mener à terme leurs projets d'études, de carrière et de vie personnelle.

## **NOS ENGAGEMENTS**

Afin que les étudiantes et les étudiants qui fréquentent le Cégep de l'Outaouais s'approprient et développent les valeurs que nous leur proposons, nous, enseignantes et enseignants, professionnelles et professionnels, cadres et employées et employés de soutien, prenons l'engagement de faire nôtres ces valeurs dans le contexte des tâches quotidiennes que nous exerçons.

De façon particulière, mais non limitative, nous prenons les engagements suivants :

### *1. Encourager l'écoute, l'échange, la cordialité*

- Orientés vers le développement d'une culture du respect de soi, des autres et de l'environnement, ces engagements seront réalisés notamment dans nos communications avec les étudiantes et les étudiants comme avec l'ensemble des membres de la communauté collégiale, dans nos pratiques d'enseignement, dans les services professionnels et techniques que nous dispensons aux étudiantes et aux étudiants, ainsi que dans nos pratiques de gestion.

### *2. Faciliter la réalisation de soi et encourager l'effort*

- En accompagnant les étudiantes et les étudiants dans la réussite et l'acquisition de l'autonomie par des pratiques pédagogiques qui font appel à la rigueur; l'effort apparaissant comme un moyen de développer la réalisation de soi.
- En encourageant et en soulignant les progrès des étudiantes et des étudiants, notamment dans la maîtrise des langues écrites et parlées, ainsi que dans l'atteinte des standards établis pour le traitement des idées et la réalisation de travaux de qualité.

3. *Favoriser le développement du sentiment d'appartenance et de la solidarité*

- En nous assurant d'abord de l'intégration de l'approche programme au sein des diverses activités pédagogiques et en organisant des activités parascolaires qui permettront aux étudiantes et aux étudiants de s'associer à leur programme.
- En adoptant des pratiques pédagogiques et des activités parascolaires qui permettront aux étudiantes et aux étudiants de se sensibiliser aux problèmes sociaux, de développer des habiletés de travail en équipe, de stimuler le sens de la coopération et de s'impliquer dans la communauté.
- En nous impliquant dans des activités du Cégep et en participant à divers organismes et activités sociocommunautaires.

4. *Reconnaître l'engagement personnel et collectif*

- En soulignant l'engagement des étudiantes et des étudiants comme celui du personnel à l'occasion d'activités de communication et de reconnaissance publique variées. Ces reconnaissances pourront concerner des réalisations dans les secteurs académiques, sportifs, culturels, professionnels et sociocommunautaires.

5. *Encourager le goût du savoir et l'ouverture d'esprit*

- Dans le cadre des activités d'enseignement et d'apprentissage, les enseignantes et les enseignants adopteront des pratiques pédagogiques qui aiguissent la curiosité, stimulent la recherche, questionnent les préjugés, les habitudes, appellent la mise en contexte historique, culturelle et sociale, favorisent le développement de l'esprit critique, sollicitent l'ouverture à d'autres champs de savoir que celui dans lequel les étudiantes et les étudiants sont inscrits.
- Des activités parascolaires et sociales fourniront également aux étudiantes et aux étudiants et au personnel des occasions d'élargir leurs horizons, de s'ouvrir à d'autres cultures, de s'adapter à des réalités socioculturelles différentes.

6. *Soutenir la créativité et l'accomplissement personnel*

- En favorisant des activités d'apprentissage scolaires et parascolaires significatives et créatrices, faisant appel au transfert des habiletés acquises et leur application dans des contextes différents.
- En participant à des projets de recherche ou d'innovation.

*7. Soutenir la persévérance scolaire et l'obtention d'un diplôme*

- En étant disponible et accueillant envers les étudiantes et les étudiant.
- En adoptant des pédagogies stimulantes et signifiantes.
- En offrant aux étudiantes et aux étudiants des services divers d'aide à la réussite et d'aide psychosociale.
- En appuyant la reconnaissance de l'obtention du diplôme par des activités de communication publique.

**DÉCLARATION GÉNÉRALE**

Nous, membres du personnel du Cégep de l'Outaouais, nous engageons à mettre en œuvre le Projet éducatif et à témoigner de son actualisation dans le Rapport annuel.

**ENTRÉE EN VIGUEUR**

Le Projet éducatif entre en vigueur à compter de son adoption par le conseil d'administration.