

# L'ESPACE

de vos ambitions



RAPPORT FINAL  
Adopté par le conseil d'administration  
du 27 janvier 2010

ÉVALUATION DU PLAN STRATÉGIQUE 2004-2007



## TABLE DES MATIÈRES

### PRÉSENTATION DE LA DÉMARCHE D'ÉVALUATION DU PLAN STRATÉGIQUE 2004-2007

1. La répartition des responsabilités .....	page 1
2. Le calendrier de l'évaluation .....	page 2
3. Les buts et la méthodologie d'évaluation du plan stratégique 2004-2007 .....	page 3
4. Les dates importantes concernant les instances et l'avancement des travaux.....	page 3
5. Les principes éthiques mis en œuvre à l'occasion du plan stratégique 2004-2007 du Cégep de Trois-Rivières .....	page 4
6. L'enjeu de l'évaluation du plan stratégique 2004-2007 du Cégep de Trois-Rivières.....	page 4
7. Guide pour la lecture du rapport.....	page 4

### CRITÈRE 1

<a href="#">Le contexte</a> .....	page 6
Problématique.....	page 7
Outils d'évaluation .....	page 7

<a href="#">Tableau synoptique du critère 1</a> .....	page 8
---	--------

Tableau 1.1.1	Travaux pour la préparation du plan de développement institutionnel 2002-2007 .....	page 11
Tableau 1.1.2a	Contexte et défis lors de l'élaboration du plan de développement institutionnel 2002-2007 .....	page 14
Tableau 1.1.2b	Tableau comparatif 2002-2007 et 2004-2007 .....	page 15
Tableau 1.2.1	Défis maintenus et orientations choisies lors de la rédaction du plan stratégique 2004-2007 .....	page 18
Tableau 1.2.2	Le réalisme des objectifs.....	page 19
Tableau 1.2.3a	Niveau d'adhésion, en pourcentage, des membres de la communauté collégiale aux propositions du comité du plan de développement institutionnel .....	page 26
Tableau 1.2.3b	Moyens de communication utilisés.....	page 28

<a href="#">Analyse du critère 1</a> .....	page 30
--	---------

### CRITÈRE 2

<a href="#">Le contexte</a> .....	page 33
Problématique.....	page 38
Outils d'évaluation .....	page 39

<a href="#">Tableau synoptique du critère 2</a> .....	page 40
---	---------

Tableau 2a	Tableau synthèse sur le plan stratégique (des moyens prévus aux actions réalisées).....	page 42
------------	--	---------

Tableau 2b	Tableau synthèse sur le plan de la réussite (des moyens prévus aux actions réalisées).....	page 59
------------	---	---------

<a href="#">Analyse du critère 2</a> .....	page 73
--	---------

### CRITÈRE 3

<a href="#">Le contexte</a> .....	page 76
Problématique.....	page 77
Outils d'évaluation.....	page 77

<a href="#">Tableau synoptique du critère 3</a> .....	page 78
---	---------

Tableau 3.1.1	L'état de la situation concernant le plan stratégique 2004-2007 .....	page 80
Tableau 3.1.2	Synthèse des résultats des questionnaires passés à l'automne.....	page 93
Tableau 3.2	L'état de la situation en rapport avec le plan de réussite 2004-2007.....	page 100

<a href="#">Analyse du critère 3</a> .....	page 110
--	----------

<a href="#">Appréciation globale</a> .....	page 124
--	----------

<a href="#">Plan de suivi</a> .....	page 126
-------------------------------------	----------

<a href="#">LISTE DES DOCUMENTS DE RÉFÉRENCE ET ANNEXES</a> .....	page 127
---	----------

<a href="#">LISTE DES DOCUMENTS À LA DISPOSITION DE LA CEEC</a> .....	page 128
---	----------

<a href="#">LISTE DES ACRONYMES UTILISÉS</a> .....	page 129
--	----------

### LA RÉPARTITION DES RESPONSABILITÉS

Le Conseil d'administration du Cégep de Trois-Rivières a, en juin 2009, mandaté la direction générale pour qu'elle se donne les moyens et les ressources afin de procéder à l'évaluation du plan stratégique 2004-2007, ainsi qu'à la mise en chantier des travaux devant conduire l'établissement à se doter d'un nouveau plan stratégique couvrant la période 2010-2015<sup>1</sup>.

De son côté, la direction générale a mis en place deux comités chargés de l'ensemble des travaux liés à l'opération (évaluation du plan stratégique 2004-2007, conception et rédaction du nouveau plan couvrant la période 2010-2015) : le comité du plan stratégique et le comité directeur, ainsi qu'une équipe de travail chargée, au quotidien, de la conduite des travaux.

Le comité du plan stratégique est formé de représentants de différentes instances du Collège. Les personnes membres de ce comité sont<sup>2</sup> :

#### *chez les enseignants*

- M. Hugues Paquin, enseignant et coordonnateur au département des technologies du génie électrique
- Mme Julie Robitaille, enseignante et coordonnatrice du programme Logistique du transport
- Mme Mireille Nadeau, enseignante et coordonnatrice en Biologie
- Mme Christine Bouffard, enseignante en Sciences sociales et coordonnatrice du programme des Sciences humaines
- Mme Marie-Andrée Plourde, enseignante en Mathématiques, intervenante au CARL-CAM et responsable du tutorat par les pairs

---

<sup>1</sup> Cette opération en trois (3) étapes est expliquée par le directeur général du Cégep de Trois-Rivières sur le site internet mis en place par le Collège, appelé *Vers un nouveau plan stratégique 2010-2015* (voir le mot du directeur général : <http://eval.plan.cegeptr.qc.ca/> ). La première étape étant l'évaluation du plan stratégique 2004-2007, les travaux réalisés se sont appuyés sur le guide d'orientation de la Commission d'évaluation de l'enseignement collégial (CEEC), intitulé *L'efficacité des plans stratégiques des cégeps*, et sur le cadre qui précise ses attentes et explicite les éléments sur lesquels reposera son analyse des rapports d'évaluation soumis par les cégeps.

<sup>2</sup> Ont également fait partie du comité : Mme Hélène Bailleu (DASPR), Mme Samie St-Arnault (étudiante au secteur technique) et M. Jonathan Blais (étudiant au secteur préuniversitaire). Pour des raisons liées à leur cheminement professionnel ou scolaire, ces personnes ont quitté le comité au cours de la session d'automne 2009. L'AGÉ doit voir à trouver deux étudiants capables de suivre les travaux de l'hiver 2010 devant conduire le Collège à se doter d'un nouveau plan stratégique.

#### *chez les professionnels*

- M. André Lamoureux, conseiller pédagogique à la formation continue
- Mme Patricia Marchand, chargée de projet à la formation continue et conseillère pédagogique au service de développement et coopération internationale

#### *chez le personnel de soutien*

- Mme Virginie Bertrand-Gaucher, technicienne en loisirs au service socioculturel
- Mme Ginette Richard, magasinière au département des technologies du génie électrique

#### *chez le personnel-cadre*

- M. Denis Moreau, directeur au Centre collégial de transfert de technologie en télécommunications (C2T3)
- Mme Sylvie Doucet, directrice adjointe aux programmes
- M. Daniel Tessier, coordonnateur des services aux étudiants
- Mme Luce Baril, coordonnatrice de services aux ressources humaines
- Mme Isabelle Bourque, coordonnatrice du service des communications

#### *nommés par la direction générale du Collège*

- M. Jacques Rioux, coordonnateur au plan stratégique
- Mme Johanne Tremblay, secrétaire au plan stratégique (août à décembre 2009)
- Mme Jocelyne O. Boisvert, secrétaire au plan stratégique (depuis janvier 2010)

Un comité directeur a également été formé afin d'assurer le suivi des travaux de l'ensemble de l'opération. Les personnes membres de ce comité sont :

- Mme Lucie Comeau, directrice des études
- Mme Denise Roy, directrice du service des ressources humaines
- M. Christian Muckle, directeur général
- M. Réjean Paquet, directeur des services aux étudiants
- M. Jacques Rioux, coordonnateur au plan stratégique

L'évaluation du plan stratégique 2004-2007 est une démarche concertée visant à mesurer le degré d'atteinte de nos objectifs grâce à un examen attentif des actions mises en œuvre tout au long de la période 2004-2007. Pour y arriver, les responsabilités ont été réparties de la façon suivante :

- 1) le Conseil d'administration : son mandat a été d'approuver les structures mises en place, le devis d'évaluation et le rapport final.
- 2) le comité directeur : ses mandats ont été de proposer un [devis d'évaluation](#), d'assurer le suivi de l'évaluation, notamment en voyant au respect du devis et de l'échéancier, d'émettre un avis de recommandation du devis d'évaluation et du rapport final au Conseil d'administration.
- 3) le comité du plan stratégique : ses mandats ont été de procéder à l'analyse, d'assurer la cohérence de l'évaluation et de proposer un rapport d'évaluation.
- 4) l'équipe de travail : ses responsabilités ont été de:
  - a) déterminer le type de données (descriptives, statistiques, perceptuelles) pertinentes à rassembler pour l'autoévaluation ;
  - b) déterminer les outils d'évaluation appropriés (tableaux, etc.) ;
  - c) déterminer le modèle d'analyse à privilégier pour effectuer les jugements, les expliquer et dégager les actions à suggérer ou à recommander; déterminer les résultats attendus ;
  - d) déterminer les collaborations à obtenir pour la cueillette de l'information, pour le traitement et l'analyse des données ;
  - e) déterminer le mode de consultation à mettre en place pour que les instances et les services concernés par l'évaluation soient informés régulièrement ;
  - f) coordonner les activités reliées à l'évaluation, en collaboration avec les membres du personnel des services concernés par l'autoévaluation ;
  - g) colliger, dans les tableaux et les textes, l'information obtenue nécessaire à l'analyse et au jugement<sup>1</sup> ;
  - h) faire l'analyse des données; émettre les jugements; formuler les actions envisagées ;
  - i) répondre des activités d'évaluation au comité directeur, au comité du plan stratégique et au Conseil d'administration ;
  - j) rédiger le rapport de l'évaluation.

Le Collège a souhaité que l'évaluation du plan stratégique 2004-2007 se déroule dans le respect des instances et des personnes. Pour y arriver, le Collège a compté sur l'expérience acquise lors des précédentes évaluations (évaluation d'un programme d'études, évaluation institutionnelle, évaluation de l'application de la PIEA, bilan annuel d'un programme). Il a appuyé sa confiance sur le sérieux de sa démarche d'évaluation, laquelle a été reconnue par la CEEC, sur le professionnalisme démontré par l'ensemble de son personnel lors des évaluations antérieures.

---

<sup>1</sup> L'équipe de travail a fait appel à des personnes de différents services, soit pour la cueillette, soit pour la validation des données. Ces personnes étant très nombreuses, nous référons le lecteur au site internet de l'opération : <http://eval.plan.cegeptr.qc.ca/>, dans lequel, aux pages concernant les [travaux effectués](#) ou le [calendrier de l'opération](#), il trouvera les noms des personnes concernées, de même que les sujets traités avec elles.

## LE CALENDRIER DE L'ÉVALUATION

Pour bien comprendre les procédures retenues pour faire cette évaluation, il faut d'abord présenter la chronologie des événements. On peut les regrouper en trois phases :

- la mise en place des structures ;
- la réalisation de l'autoévaluation ;
- la rédaction du rapport final.

### A) *La mise en place des structures* (juin et août 2009) :

- formation d'une équipe de travail par la direction du Collège (juin et août 2009);
- formation d'un comité directeur par le comité de régie du Collège (août 2009);
- formation d'un comité du plan stratégique par le comité directeur; la désignation des membres de ce comité a été faite par les instances - syndicats, association générale des étudiants, association des cadres et gérants (septembre 2009);
- conception et rédaction du devis d'évaluation ; conception et rédaction d'un échéancier; conception et mise en place d'un site internet pour l'ensemble de l'opération *Vers un nouveau plan stratégique 2010-2015*, dont l'étape de l'évaluation du plan stratégique 2004-2007 : <http://eval.plan.cegeptr.qc.ca/> (septembre 2009);
- présentation du devis d'évaluation et d'un calendrier chapeautant l'ensemble de l'opération, dont l'étape d'évaluation, au comité du plan stratégique et au comité directeur (septembre 2009);
- présentation du devis d'évaluation et de l'échéancier au CA ; approbation du devis et de l'échéancier par le CA (septembre 2009) ;
- rédaction des procédures et répartition des tâches et des responsabilités découlant de chacun des critères d'évaluation (septembre 2009) ;
- informations données aux différentes instances, aux services et à la communauté collégiale sur l'ensemble du processus d'évaluation, par le biais du site internet, du journal *La Dépêche*, de l'ACD et de la Commission des études (septembre et octobre 2009).

### B) *L'autoévaluation* (d'août 2009 à janvier 2010) :

- conception des outils d'évaluation (tableaux, etc.) pour la cueillette d'informations, en août et septembre 2009 ;
- cueillette des informations en collaboration avec les personnes dans les services (automne 2009) ;
- informations colligées dans des tableaux (automne 2009) ;
- analyse des informations en collaboration avec des membres du personnel (automne 2009) ;
- conception des analyses et des jugements ; conception des actions retenues, par l'équipe d'évaluation, entre septembre 2009 et janvier 2010 ;
- informations aux différentes instances, aux services et à la communauté collégiale concernant la collecte des données, en décembre 2009 ;

## Présentation de la démarche d'évaluation du plan stratégique 2004-2007

---

- validation des tableaux de données statistiques et descriptives par les membres du personnel, en décembre 2009 et janvier 2010;
- présentation des analyses de chacun des critères au comité du plan stratégique et au comité directeur (entre novembre 2009 et janvier 2010); rédaction finale des textes composant le rapport d'autoévaluation, de décembre 2009 à janvier 2010 ;

### C) L'approbation du rapport final (janvier 2010) :

- dépôt du rapport final au comité du plan stratégique (12 janvier 2010), au comité directeur (15 janvier 2010) et à la régie pédagogique (18 janvier 2010);
- sollicitation d'un avis favorable de la Commission des études (19 et 26 janvier 2010);
- dépôt du rapport final au Conseil d'administration (27 janvier 2010);
- présentation du rapport à l'assemblée des coordonnateurs des départements et des programmes et présentation de la deuxième étape de l'opération *Vers un nouveau plan stratégique 2010-2015* (28 janvier 2010)

## LES BUTS ET LA MÉTHODOLOGIE DE L'ÉVALUATION DU PLAN STRATÉGIQUE 2004-2007

Le processus d'évaluation mis en place est conforme aux buts et à la méthodologie qui suivent.

### Buts

- Obtenir des informations pertinentes et crédibles. Il s'agit de rassembler et de répertorier des données de trois (3) ordres: des données perceptuelles, descriptives et statistiques. C'est ce que l'on appelle la cueillette ou la collecte de données.
- Fonder des jugements objectifs et critères. Il s'agit de porter des jugements à partir de standards clairement définis et acceptés par le CA (voir les résultats attendus contenus dans le devis d'évaluation. C'est ce que l'on appelle l'analyse, c'est-à-dire la formulation d'un jugement et de son interprétation.
- Prendre des décisions éclairées et mesurées. Il s'agit ici de présenter des actions sous la forme de recommandations.

### Méthodologie

La méthodologie utilisée pour réaliser l'autoévaluation du plan stratégique 2004-2007 a été guidée par les éléments suivants :

- la période allouée pour réaliser l'autoévaluation : août 2009 à janvier 2010 ;
- la volonté du Collège de mettre à contribution tous les intervenants principaux dans le dossier ;
- le respect des valeurs de rigueur et d'équité d'où la nécessité de recueillir des données précises, exactes et complètes pour permettre de porter un jugement éclairé; de recueillir, traiter et diffuser les données sous une

- forme telle qu'elles ne peuvent être associées à une ou des personnes en particulier; de ne jamais utiliser une information recueillie contre des individus, ni la faire servir à une évaluation personnelle ;
- l'obligation de rendre un rapport cohérent et fidèle à l'établissement d'enseignement.

## LES DATES IMPORTANTES CONCERNANT LES INSTANCES ET L'AVANCEMENT DES TRAVAUX

### Conseil d'administration :

- adoption des structures nécessaires à l'évaluation du plan stratégique 2004-2007 (juin et septembre 2009) ;
- adoption du devis d'évaluation (30 septembre 2009) ;
- adoption du rapport d'évaluation (27 janvier 2010).

### Commission des études :

- émission d'un avis favorable au devis d'évaluation (22 septembre 2009);
- rencontre d'information sur l'état des travaux (1<sup>er</sup> décembre 2009);
- émission d'un avis favorable au rapport d'évaluation (26 janvier 2010).

### Comité directeur :

- approbation du devis d'évaluation 18 septembre 2009);
- recommandation au CA d'adopter le devis d'évaluation (30 septembre 2009);
- approbation du critère 1 (20 et 27 octobre 2009);
- approbation du critère 2 (24 novembre 2009);
- approbation du critère 3 (15 et 18 décembre 2009, ainsi que le 8 janvier 2010)
- présentation de l'ensemble du rapport (15 janvier 2010).

### Comité du plan stratégique :

- appropriation du devis d'évaluation (25 septembre 2009);
- validation des données et des analyses du critère 1 (9 octobre 2009);
- validation des données et des analyses du critère 2 (30 octobre 2009);
- validation des données et des analyses du critère 3 (11 décembre 2009);
- validation du rapport final (12 janvier 2009).

## LES PRINCIPES ÉTHIQUES MIS EN ŒUVRE À L'OCCASION DE L'ÉVALUATION DU PLAN STRATÉGIQUE

L'équipe du plan stratégique a eu pour tâche de remettre entre les mains du comité du plan stratégique les outils (contexte, tableaux, etc.) lui permettant de valider l'analyse des données. Lorsque ces analyses ont été validées, elles ont été soumises au comité directeur pour approbation.

Ce travail a donc été fait dans le respect des valeurs suivantes : **la transparence, l'intégrité, la précision**. Le Collège a rendu publique sa façon de concevoir l'évaluation du plan stratégique 2004-2007<sup>1</sup>. Ensuite, le comité du plan stratégique et le comité directeur se sont donné les moyens de rendre compte, sans biaiser l'information, de ce qui se fait au collège, en mettant de côté toute opinion personnelle. Enfin, le comité du plan stratégique et le comité directeur ont réalisé ce travail avec la rigueur méthodologique requise en utilisant la méthodologie et les outils décrits ci-devant.

## L'ENJEU DE L'ÉVALUATION DU PLAN STRATÉGIQUE 2004-2007 DU CÉGEP DE TROIS-RIVIÈRES

En août 2005, la CEEC rendait public son rapport d'évaluation concernant la *conformité* du plan stratégique 2004-2007 du Collège aux dispositions de la *Loi sur les collèges d'enseignement général et professionnel* et à celles de la *Loi sur la Commission d'évaluation de l'enseignement collégial*. En substance, la Commission reconnaissait **l'efficacité potentielle** du plan stratégique 2004-2007.

Aujourd'hui, la CEEC demande que chacun des collèges juge de l'efficacité de son plan stratégique en évaluant l'atteinte des objectifs en lien avec les résultats obtenus. Il est donc demandé au Collège de porter un regard critique sur son plan et d'examiner les résultats obtenus en fonction du contexte d'élaboration (de l'analyse de la situation à la détermination des indicateurs) et de mise en oeuvre du plan. Cet exercice permettra aussi de vérifier la pertinence des indicateurs utilisés pour faire état de la progression de l'atteinte des objectifs et, dans certains cas, d'apprécier l'efficacité des moyens mis en oeuvre.

Le plan stratégique 2004-2007 a donc été analysé à la lumière de quelques questions clés. Dans quelle mesure a-t-il été rassembleur? Compte tenu de la mission du Cégep de Trois-Rivières, poursuivait-il des objectifs réalistes et congruents? A-t-il été vraiment *un guide*?

---

<sup>1</sup> Les outils de communication utilisés ont été : le site internet, la Dépêche et les rencontres d'information et de validation avec différents membres du personnel enseignant, professionnel, de soutien ou de direction. Tous les documents (le devis, le rapport et les annexes) ont été au moment jugé approprié mis à la disposition des membres de la communauté collégiale sur le site de l'opération *Vers un nouveau plan stratégique 2010-2015* (<http://eval.plan.cegeptr.qc.ca/>).

En somme, **qu'il soit question de l'organisation pédagogique ou administrative, qu'il soit question de services à l'étudiant, du développement des programmes d'études, de la réussite scolaire et éducative, des services à la communauté régionale, nos actions et les résultats obtenus sont-ils fidèles à ce que nous énonçons dans le plan stratégique 2004-2007?**

## GUIDE POUR LA LECTURE DU RAPPORT

L'étude de chacun des critères est séparée en quatre (4) parties. Quel que soit le critère, le document est divisé de la manière suivante :

- un contexte (incluant la méthodologie privilégiée);
- un tableau synoptique;
- un ou des tableaux de données;
- une analyse.

Le «contexte» consiste à donner des éléments d'histoire, à rendre compte de faits, à dresser le portrait d'une situation de telle manière qu'il soit possible à quiconque œuvrant dans le collège de reconnaître que tels sont les faits, telle est la situation. Les textes de présentation de chacun des critères résument donc le contexte ou l'historique entourant la problématique soulevée. Ils permettent également de comprendre l'angle de vue à partir duquel le comité d'évaluation a répondu aux questions du devis d'évaluation. La liste des outils d'évaluation utilisés (tableaux, graphiques, etc.) complète l'information.

Les tableaux synoptiques détaillent l'information recueillie (nature de l'information, sources de l'information, etc.), les instruments de collecte utilisés, ainsi que les tâches et les responsabilités de personnes, de groupes ou d'instances. Ces tableaux rappellent, en temps utile, les questions et les précisions déterminées dans le devis d'évaluation. Ils circonscrivent la nature de l'information requise de manière à bien signifier où se trouve l'information recherchée.

Les tableaux de données poursuivent la démarche entreprise précédemment. La mise en tableau des données permet d'encadrer l'information recueillie de manière à pouvoir comparer les résultats obtenus avec les résultats attendus. Ces tableaux sont essentiellement composés de données descriptives, perceptuelles et statistiques. Ils servent d'instruments de collecte. Ils permettent une mise à distance des données de manière à les observer avec objectivité. Par eux-mêmes, ces tableaux ne confirment pas ou n'infirment pas quoi que ce soit. Cette tâche doit être faite au moment de l'analyse. Ensuite, les numéros des tableaux sont en rapport avec la numérotation des critères, des thèmes et des questions.

L'analyse fait des constats et porte un jugement, compte tenu des questions d'évaluation et des données recueillies. L'analyse porte parfois sur un thème dans son ensemble et parfois sur une ou des questions liées à un thème. L'équipe du plan stratégique a utilisé les questions retenues dans le devis d'évaluation comme des

outils de recherche, afin de ne rien oublier qui pouvait l'aider à faire l'évaluation du plan stratégique 2004-2007.

Une évaluation globale est faite à la fin de l'étude de chacun des trois (3) critères d'évaluation. Un jugement d'ensemble est formulé en fonction d'un standard ou d'un résultat attendu, déterminé lors de la rédaction du devis d'évaluation. L'émission du jugement est facilitée par la prise en considération des points forts et des points faibles. Des actions sont retenues quand leur mise en œuvre est nécessaire.

Le rapport – comme le site internet – renvoie ici et là à des documents de référence, à des annexes et à des documents mis à la disposition du lecteur. Règle générale, un document est annexé lorsqu'il est nécessaire pour compléter l'information donnée ou comme preuve d'une information avancée; les documents annexés se trouvent sur le site internet, de même que sur le CD envoyé à la CEEC. Par ailleurs, d'autres documents sont simplement mis à la disposition du lecteur lorsque leur lecture est considérée comme facultative. Enfin, un document de référence est photocopié et envoyé avec le rapport quand la lecture de ce document est nécessaire pour comprendre le rapport.

## Contexte, problématique et outils d'évaluation

### Le contexte

Durant l'année scolaire 1988-1989, le Collège amorçait les travaux devant lui permettre de se donner un plan triennal de développement. Au terme d'une série de consultations, de recherches, de réflexions et de discussions, le Conseil d'administration adoptait, en juin 1990, le premier plan de développement de son histoire. Certes, l'habitude de définir des objectifs n'était pas nouvelle puisque les départements et les services rédigeaient depuis des années un plan de travail annuel. De plus, à cet exercice de planification sectorielle, s'ajoutait une planification à plus long terme comme le montrent à l'époque les plans de développement de l'éducation des adultes, des communications ou de l'enseignement professionnel<sup>1</sup>.

Toutefois, si ces différents plans répondaient à des besoins particuliers, ils ne s'arrimaient pas nécessairement à des orientations de développement général obtenues grâce à une réflexion concertée et partagée par l'ensemble de la communauté collégiale. Le plan de développement intitulé « Ensemble aujourd'hui »<sup>2</sup> venait ainsi combler un besoin. Près de trois cents (300) personnes (enseignants, cadres, professionnels et employés de soutien) participèrent en avril 1990 à la journée de consultation sur le projet de plan de développement du Collège. Ainsi, la communauté collégiale rendait explicite la définition de sa mission, arrêtait des orientations, se fixait des objectifs et des résultats à atteindre. L'énoncé de la première orientation : « le Collège place l'étudiant au centre de ses préoccupations » montre que le Collège exprimait une volonté ferme de diriger l'ensemble de ses actions vers ses clientèles étudiantes. L'arrimage au plan de développement allait constituer le principal critère lors de l'analyse des diverses demandes de projets et chacune des directions du Collège allait rédiger son plan de travail annuel en tenant compte du plan de développement. La mise en œuvre du plan de développement était coordonnée par le comité de régie interne du Collège, lequel voyait à s'assurer que les politiques et les plans de travail adoptés par les diverses directions y étaient solidement arrimés.

Les idées fondamentales contenues dans ce premier plan - qui ne portait pas encore les qualificatifs « d'institutionnel », ni de « stratégique » - ont donc été développées au cours de la décennie '90. Le Collège amorce en 1999 les travaux devant le conduire à la mise en œuvre d'un deuxième plan de développement, appelé « plan de développement institutionnel 2002-2007 ». Ce deuxième plan mobilise des ressources importantes dans la communauté collégiale et fait l'objet d'une vaste consultation. Adopté en juin 2002, il est

---

<sup>1</sup> Voir *Autoévaluation institutionnelle du cégep de Trois-Rivières*, juin 2003.

<sup>2</sup> Le document est à la disposition de la CEEC.

remis sur la table de travail lorsque le Collège - à la suite de modifications apportées à la Loi des collèges et aux mandats de la Commission d'évaluation de l'enseignement collégial (CEEC) - doit rédiger et soumettre à l'attention de cette dernière un plan « stratégique ». Le plan stratégique 2004-2007, adopté en septembre 2004, est une actualisation du plan de développement institutionnel 2002-2007. Le travail de conception et de rédaction de ce plan est fait dans le prolongement des travaux amorcés en 1999, complétés en 2002, revus et corrigés en 2004, au point où l'on peut parler d'un seul et même plan ayant été sur la planche à dessin pendant une période de cinq (5) ans, avec les changements inévitables occasionnés par l'évolution du milieu, l'arrivée de nouvelles personnes à la direction du collège, l'insistance mise sur certains aspects du plan. Dès lors, pour le Collège, l'importance accrue de la place et du rôle du programme dans la formation de l'étudiant commande une attention toute spéciale de l'ensemble de la communauté collégiale, compte tenu de l'ampleur du chantier de la révision des programmes d'études par compétences, au point qu'il en fait la première orientation de son plan stratégique. De même, le dossier de la réussite scolaire et de la diplomation exige de revoir les objectifs institutionnels à poursuivre, que ce soit sur le plan des taux de réussite aux cours, de persévérance aux études, de diplomation ou sur le plan des formules d'aide et d'encadrement à mettre en œuvre pour que le Collège atteigne ses objectifs en matière de réussite éducative.

Tout ceci explique pourquoi, lorsque, pour les besoins de la présente évaluation, le devis parle du « plan stratégique 2004-2007 », il renvoie tout autant au plan de 2002-2007, notamment en ce qui a trait au processus de consultation ayant conduit à sa mise en œuvre. Mais que l'on parle du plan de développement institutionnel ou du plan stratégique 2004-2007, la méthodologie privilégiée, pour effectuer les travaux nécessaires lors de ces exercices de réflexion, s'inscrit dans la tradition de consultation propre au collège.

En août 2005, la CEEC rendait public son rapport d'évaluation concernant la *conformité* du plan stratégique 2004-2007 du Collège aux dispositions de la *Loi sur les collèges d'enseignement général et professionnel* et à celles de la *Loi sur la Commission d'évaluation de l'enseignement collégial*. En substance, la Commission reconnaissait l'**efficacité potentielle** du plan stratégique 2004-2007.

En ce qui a trait au plan de réussite 2004-2007, celui-ci provient du plan institutionnel de soutien à la réussite et à la diplomation qui a été adopté au début des années 2000. La direction des études avait entrepris, avec des représentants des programmes et des disciplines concernés par ce plan, de faire un bilan du cheminement du Collège vers les cibles fixées par le plan de réussite. Après avoir évalué la pertinence et les impacts des moyens mis en œuvre, certains ont été modifiés, d'autres enlevés et, enfin, d'autres actions ont été ajoutées. Quant aux cibles fixées par le plan, elles ont été conservées. Ensuite, le Collège effectuait le bilan de son plan triennal de réussite et de diplomation 2000-2003. Présenté au conseil d'administration à l'hiver 2004, il a par la suite été soumis à la CEEC. Enfin, intégré au plan stratégique 2004-2007 adopté par le conseil d'administration en début d'année, le plan de réussite 2004-2007 confirmait l'engagement de tous les membres du personnel du collège à soutenir, à encourager et à aider les étudiants et étudiantes dans leur parcours vers la réussite éducative. Le plan

de réussite 2004-2007 s'appuie sur le bilan global du plan précédent et sur les nombreuses consultations faites auprès de la communauté collégiale.

Tout comme le plan stratégique, le plan de réussite 2004-2007 a fait l'objet d'actions de promotion et de réflexion auprès du personnel et des étudiants en collaboration avec le service des communications. En outre, les départements et services concernés ont fait l'inventaire des moyens utilisés pour soutenir la réussite et ont identifié une ou deux problématiques particulières qui leur sont propres et qui sont des obstacles à la réussite permettant ainsi de cibler plus précisément les mesures à mettre en place<sup>1</sup>.

### **Problématique**

Le critère 1 doit permettre au Collège d'évaluer son analyse de la situation, à l'interne comme à l'externe, au moment de la conception de ces plans, la manière dont il a procédé pour faire cette analyse et la façon dont il s'est assuré qu'ils soient reçus et accueillis dans la communauté collégiale. Pour le Collège, ce critère est d'autant plus important que les acteurs qui ont présidé à la mise en place de ces plans ont quitté l'établissement, que les départs à la retraite sont nombreux et qu'en conséquence le visage de la communauté collégiale se modifie d'année en année. Par exemple, depuis la conception de ces plans, la direction générale et la direction des études ont changé trois fois de directeur; parmi les personnes qui faisaient partie du comité ayant assumé les travaux de réflexion, il n'en reste que deux qui sont encore à l'emploi du Collège. Bien sûr, le Collège voit à ce que chaque nouvel employé soit initié aux orientations et aux objectifs de l'établissement (voir [Contexte, problématique et outils d'évaluation du critère 2](#)). Mais pour l'actuel comité du plan stratégique, il devenait important de s'approprier la démarche suivie par le Collège au début des années 2000 afin de se préparer adéquatement pour la deuxième étape de l'opération « Vers un nouveau plan stratégique 2010-2015 ».

### **Outils d'évaluation**

Un [tableau synoptique](#) accompagne les données présentées lors de l'étude de chacun des thèmes 1.1 et 1.2. Ce tableau résume les questions d'évaluation retenues pour l'étude d'un thème, de même que les procédures (données à recueillir, sources d'information, instruments de collecte) et les tâches et responsabilités (collecte, traitement et analyse, jugement) nécessaires à leur évaluation.

Le [tableau 1.1.1](#) fait état des travaux entourant la préparation du plan de développement institutionnel 2002-2007. Le [tableau 1.1.2 a](#) fait état, lui, du contexte et des défis qui confrontaient le Collège à ce moment-là. Le [tableau 1.1.2 b](#) illustre les transformations rendues nécessaires lorsque la loi des collèges fit obligation au

Collège de rédiger un plan stratégique comportant non seulement des orientations et des objectifs, mais également des moyens montrant le chemin que le Collège comptait prendre pour arriver à ses fins. Le [tableau 1.2.1](#) permet de comprendre comment le Collège a inscrit les orientations et les objectifs du plan stratégique 2004-2007 dans la foulée des défis qu'il avait identifiés - compte tenu de son environnement externe et interne - lors des travaux d'élaboration du plan de développement institutionnel 2002-2007. Puis, le [tableau 1.2.2](#) fait ressortir le réalisme des objectifs poursuivis par le Collège, les outils dont il disposait pour les atteindre et en évaluer l'atteinte. Le [tableau 1.2.3 a](#) souligne le niveau d'adhésion des membres de la communauté collégiale aux propositions du comité directeur du plan de développement institutionnel. Enfin, le [tableau 1.2.3 b](#) montre les moyens de communication utilisés pour assurer la diffusion et la réception dans la communauté collégiale de ce qui est devenu le plan stratégique 2004-2007 du Cégep de Trois-Rivières

Une [analyse du critère 1](#) complète le traitement des thèmes; cette analyse consiste dans un premier temps à dégager **les constats** qui s'imposent à la lecture des tableaux - compte tenu des questions du devis d'évaluation - à identifier, dans un deuxième temps, **les forces et les faiblesses** en lien avec le critère d'évaluation, puis dans un troisième temps, de décider **si les résultats attendus** que l'on trouve dans le devis ont été obtenus. Enfin, le comité du plan stratégique recommandera au comité directeur des suggestions d'action en vue de l'élaboration du prochain plan stratégique (deuxième étape de l'opération « Vers un nouveau plan stratégique 2010-2015 »).

---

<sup>1</sup> Voir l'annexe - [Bilan de la mise en œuvre du plan de réussite 2004-2007](#), Cégep de Trois-Rivières.

Tableau synoptique

Thème 1.1 : L'analyse de sa situation par le Collège

<i>Objets d'évaluation : la situation du Collège au moment de concevoir son plan stratégique; sa compréhension des défis qui étaient les siens; sa vision des réponses à donner à ces défis</i>						
<i>Questions d'évaluation :</i>	<i>Procédures</i>			<i>Tâches et responsabilités</i>		
	<i>Données à recueillir</i>	<i>Sources d'information *</i>	<i>Instrument(s) de collecte</i>	<i>Traitement et analyse</i>	<i>Suggestion(s)</i>	<i>Recommandation(s) au C.A.</i>
<p><b>1.1.1</b> Quels ont été les mécanismes de concertation grâce auxquels le Collège a pu procéder à l'analyse de sa situation?</p> <p>○ décrire et évaluer les mécanismes de concertation privilégiés lors de l'analyse de la situation du Collège</p>	Descriptives	<p>Le <i>Plan de développement institutionnel 2002-2007</i></p> <p>Le dossier de la direction générale sur les travaux du plan de développement institutionnel 2002-2007 (dossier à la disposition de la CEEC)</p>	<p><a href="#">Tableau 1.1.1</a> (travaux pour la préparation du plan de développement institutionnel 2002-2007)</p>	L'équipe de travail, personnel de la direction des ressources humaines, des SAE, des communications, de la DASPR, de la formation continue	Comité du plan stratégique	Comité directeur
<p><b>1.1.2</b> Quelle a été l'analyse faite par le Collège de sa situation?</p> <p>○ décrire et évaluer la pertinence de l'analyse faite par le Collège : sa lecture de sa situation, l'identification des défis auxquels il faisait face, etc.</p>	Descriptives	<p>Le <i>plan de développement institutionnel 2002-2007</i></p> <p>Le dossier de la direction générale sur les travaux du plan de développement institutionnel 2002-2007 (dossier à la disposition de la CEEC)</p>	<p><a href="#">Tableau 1.1.2 a</a> (contexte et défis)</p> <p><a href="#">Tableau 1.1.2 b</a> (tableau comparatif 2002-2007 et 2004-2007)</p>			

\* Documents, personnes et groupes de personnes, organismes, services du Collège ou du Ministère

Thème 1.2 : Le processus de conception et de rédaction du plan stratégique

<i>Objets d'évaluation : la pertinence des orientations retenues; le réalisme des objectifs visés, tant sur le plan de leur formulation que de leur caractère mesurable; les mécanismes de concertation et de communication</i>						
<i>Questions d'évaluation :</i>	<i>Procédures</i>			<i>Tâches et responsabilités</i>		
	<i>Données à recueillir</i>	<i>Sources d'information *</i>	<i>Instrument(s) de collecte</i>	<i>Traitement et analyse</i>	<i>Suggestion(s)</i>	<i>Recommandation(s) au C.A.</i>
<p><b>1.2.1</b> Les orientations retenues découlaient-elles de l'analyse de la situation?</p> <p>o décrire et apprécier le choix des orientations en fonction des défis identifiés par le Collège</p>	Descriptives	<p>Le <a href="#">Plan stratégique 2004-2007</a></p> <p>Le dossier de la direction générale sur les travaux du plan de développement institutionnel 2002-2007 et celui sur les travaux du plan stratégique 2004-2007 (dossiers à la disposition de la CEEC)</p>	<p><a href="#">Tableau 1.2.1</a> (défis identifiés et orientations 2004-2007)</p>	L'équipe de travail, personnel de la direction des ressources humaines, des SAE, des communications, de la DASPR, de la formation continue	Comité du plan stratégique	Comité directeur
<p><b>1.2.2</b> Les objectifs du plan étaient-ils réalistes et ont-ils été formulés de façon à ce que le Collège puisse en attester l'atteinte?</p> <p>o décrire et évaluer le choix des objectifs en fonction de leur caractère atteignable et de la capacité du Collège à en mesurer le niveau d'atteinte</p> <p>o décrire et évaluer le choix des objectifs en fonction des caractéristiques de la clientèle identifiées par le Collège et de sa connaissance des obstacles à la réussite</p>	Descriptives et statistiques	<p>Le Plan stratégique 2004-2007</p> <p>Le <a href="#">Plan de réussite 2004-2007</a></p> <p>L'<a href="#">organigramme du Collège</a> (directions, services, etc.)</p> <p>Les <a href="#">outils du Collège</a> (comités, procédures, etc.)</p>	<p><a href="#">Tableau 1.2.2</a> (structures, moyens, indicateurs)</p>			

\* Documents, personnes et groupes de personnes, organismes, services du Collège ou du Ministère

**CRITÈRE 1 - La prise en compte du contexte du Collège au moment de la conception du plan stratégique 2004-2007 a permis d'obtenir un plan qui soit compris et partagé par l'ensemble de la communauté collégiale**

<i>Objets d'évaluation : la pertinence des orientations retenues; le réalisme des objectifs visés, tant sur le plan de leur formulation que de leur caractère mesurable; les mécanismes de concertation et de communication</i>						
<i>Questions d'évaluation :</i>	<i>Procédures</i>			<i>Tâches et responsabilités</i>		
	<i>Données à recueillir</i>	<i>Sources d'information *</i>	<i>Instrument(s) de collecte</i>	<i>Traitement et analyse</i>	<i>Suggestion(s)</i>	<i>Recommandation(s) au C.A.</i>
<p><b>1.2.3</b> Quels ont été les mécanismes de concertation et de communication grâce auxquels le Collège s'est assuré que son plan soit compris et accepté dans la communauté?</p> <p>o décrire et évaluer les mécanismes de concertation pour la conception du plan; décrire les moyens de communication utilisés pour en assurer la diffusion et la réception dans la communauté collégiale</p>	Descriptives et perceptuelles	Le dossier de la direction générale sur les travaux du plan de développement institutionnel 2002-2007 et celui sur les travaux du plan stratégique 2004-2007 (dossiers à la disposition de la CEEC)	<p><a href="#">Tableau 1.2.3 a</a> (niveau d'adhésion)</p> <p><a href="#">Tableau 1.2.3 b</a> (moyens de communication)</p>	L'équipe de travail, personnel de la direction des ressources humaines, des SAE, des communications, de la DASPR, de la formation continue	Comité du plan stratégique	Comité directeur

\* Documents, personnes et groupes de personnes, organismes, services du Collège ou du Ministère

Tableau 1.1.1 Travaux pour la préparation du plan de développement institutionnel 2002-2007<sup>1</sup>

<i>Groupes de travail</i>	<i>Composition</i>	<i>Mandat(s)</i>	<i>Résultats obtenus</i>
Comité du plan de développement ou comité-conseil ou comité directeur	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Deux (2) employés de soutien</li> <li>- Deux (2) professionnels</li> <li>- Quatre (4) enseignants (formation générale, formation préuniversitaire, formation technique, formation continue);</li> <li>- Deux (2) cadres</li> <li>- Deux (2) étudiants</li> <li>- Trois (3) directeurs (DG, DE, DSAE)</li> <li>- Un consultant</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Proposer une démarche pour la préparation du plan</li> <li>- Établir un calendrier d'activités</li> <li>- Effectuer une collecte de données : rencontres, consultations, enquêtes, etc.</li> <li>- Rédiger des propositions de plan et diffuser l'information</li> <li>- Consulter les membres de la communauté collégiale</li> <li>- Présenter au CA une proposition de plan de développement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Élaboration de la démarche générale; formation d'une équipe de soutien (sous-comité); établissement d'un calendrier; information auprès de la communauté; bilan des dernières années; étude du contexte; rencontres avec des groupes représentatifs du milieu (à l'interne et à l'externe); rédaction du plan; consultation du milieu; révision du plan; adoption du plan par le CA</li> </ul>
<i>Groupes de travail</i>	<i>Composition</i>	<i>Tâches</i>	<i>Besoins ou attentes exprimés</i>
Milieu externe	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Représentants (11) des milieux économique, politique, social et culturel de la région<sup>2</sup></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Analyser les éléments (tendances, changements, défis, besoins, enjeux) du contexte que le Collège devrait prendre en compte</li> <li>- Témoigner des attentes du milieu externe à l'endroit du Collège</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- L'importance de la formation fondamentale et générale; le développement de nouveaux programmes; la formule ATE et les liens avec les entreprises; les technologies et les équipements; les liens entre les réseaux d'enseignement</li> <li>- Les taux de diplomation; le recrutement; le développement régional, les transferts technologiques, la formation continue; l'international</li> <li>- L'adaptation, la créativité, l'innovation, l'entrepreneuriat</li> </ul>

<sup>1</sup> Les travaux se sont déroulés entre novembre 2000 et juin 2002. La consultation sur le projet de plan de développement a eu lieu en mars 2002. Le dossier complet des travaux entourant le plan de développement est à la disposition de la CEEC.

<sup>2</sup> Étaient invités : M. **Jean-Pierre Adam**, président, Conseil régional de développement de la Mauricie; M. Michel Anger, président régional de la CSN; M. **Claude Arbour**, doyen du premier cycle, UQTR; M. **Jacques Bégin**, vice-président et directeur général, Cogéco Câble Inc.; M. Roger Béland, directeur général, CLD de Francheville; M. **Pierre Dupont**, président, Dupont Courtier Immobilier; M. Michel Dupont, président du Conseil régional de la FTQ; M. François Chénier, préfet de la MRC de Francheville; M. Robert De Nobile, sous-ministre adjoint, ministère des régions; Mme Stéphanie Hamel, présidente de la Jeune Chambre de Commerce, Ameublements Trifluviens; M. Guy Julien, député de Trois-Rivières; M. Guy LeBlanc, maire Ville de Trois-Rivières; M. Jean Morasse, directeur général, Conseil régional de développement de la Mauricie; M. Michel Proulx, directeur des partenariats et de la planification Emploi-Québec; M. Yves Rocheleau, député de Trois-Rivières; M. Denis Roy, Egzakt Publicité Communication; M. **Richard Théoret**, Directeur général, Commission scolaire Chemin-du-Roy; Mme **Sylvie Tardif**, coordonnatrice, COMSEP; M. **Jean Perron**; M. **Jules Bergeron**; M. **Alain Gamelin**. Les noms des personnes ayant répondu à l'invitation sont en caractères gras.

**CRITÈRE 1 - La prise en compte du contexte du Collège au moment de la conception du plan stratégique 2004-2007 a permis d'obtenir un plan qui soit compris et partagé par l'ensemble de la communauté collégiale**

<i>Groupes de travail</i>	<i>Composition</i>	<i>Tâches</i>	<i>Besoins ou attentes exprimés</i>
Cadres et gérants	- Membres (7) du personnel des cadres et gérants du Collège	- Identifier les éléments d'amélioration ou de développement souhaités au Collège - Identifier les avantages attendus des éléments ciblés	- L'importance de la formation fondamentale et générale; le développement de nouveaux programmes; la consolidation et la rationalisation des programmes; la formule ATE et les liens avec les entreprises; les technologies et les équipements; l'organisation scolaire - La connaissance des étudiants; le cheminement scolaire; le dépistage; les taux de diplomation; l'orientation; la qualité de la relation pédagogique; le placement; la première session, la première année; la santé physique et mentale; le travail des étudiants; le recrutement; la vie étudiante; la dynamique institutionnelle, les communications; le personnel; le processus de décision; le développement régional, les transferts technologiques, la formation continue; les services à la communauté; l'international - L'adaptation, la créativité, l'innovation, l'entrepreneuriat; le développement intégral; l'étudiant au centre des préoccupations de l'établissement
Étudiants	- Membres (4) de l'association étudiante	- Identifier les éléments d'amélioration ou de développement souhaités au Collège - Identifier les avantages attendus des éléments ciblés	- La consolidation et la rationalisation des programmes; les technologies et les équipements - Le cheminement scolaire; les taux de diplomation; la qualité de la relation pédagogique; le placement; la santé physique et mentale; l'encadrement; le recrutement; la vie étudiante; la dynamique institutionnelle ; les communications; l'international
Enseignants	- Membres (6) du personnel enseignant de la formation technique et continue	- Identifier les éléments d'amélioration ou de développement souhaités au Collège - Identifier les avantages attendus des éléments ciblés	- L'importance de la formation fondamentale et générale; le développement de nouveaux programmes; la consolidation et la rationalisation des programmes; la formule ATE et les liens avec les entreprises; les technologies et les équipements; l'organisation scolaire; l'approche programme - Le cheminement scolaire; le travail des étudiants; l'encadrement; le recrutement; la vie étudiante; la dynamique institutionnelle, les communications; le personnel; le processus de décision; le développement régional, les transferts technologiques, la formation continue; l'international; la recherche et le développement - Le bénévolat; l'étudiant au centre des préoccupations de l'établissement

**CRITÈRE 1 - La prise en compte du contexte du Collège au moment de la conception du plan stratégique 2004-2007 a permis d'obtenir un plan qui soit compris et partagé par l'ensemble de la communauté collégiale**

<i>Groupes de travail</i>	<i>Composition</i>	<i>Tâches</i>	<i>Besoins ou attentes exprimés</i>
	- Membres (11) du personnel enseignant de la formation préuniversitaire et générale		<ul style="list-style-type: none"> <li>- L'importance de la formation fondamentale et générale; le développement de nouveaux programmes; la consolidation et la rationalisation des programmes; les technologies et les équipements; l'approche programme</li> <li>- La connaissance des étudiants; le cheminement scolaire; le dépistage; la qualité de la relation pédagogique; la première session, la première année; le travail des étudiants; l'encadrement; la qualité de la langue; les plans de cours; le recrutement; la vie étudiante; la dynamique institutionnelle, les communications; le personnel; le processus de décision</li> <li>- L'autonomie</li> </ul>
Professionnels	- membres (9) du personnel des professionnels et professionnelles		<ul style="list-style-type: none"> <li>- L'importance de la formation fondamentale et générale; les technologies et les équipements</li> <li>- La connaissance des étudiants; l'orientation; la qualité de la relation pédagogique; le recrutement; la vie étudiante; la dynamique institutionnelle, les communications; le personnel; le processus de décision; le développement régional, les transferts technologiques, la formation continue; l'international</li> <li>- Le développement intégral; l'étudiant au centre des préoccupations de l'établissement</li> </ul>
Soutien	- membres (9) du personnel des employés de soutien	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Identifier les éléments d'amélioration ou de développement souhaités au Collège</li> <li>- Identifier les avantages attendus des éléments ciblés</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La consolidation et la rationalisation des programmes; la formule ATE et les liens avec les entreprises; les technologies et les équipements; l'organisation scolaire</li> <li>- La connaissance des étudiants; l'orientation; la qualité de la relation pédagogique; la première session, la première année; le programme d'accueil et autres formules; l'encadrement; le soutien financier; la bibliothèque; le recrutement; la vie étudiante; la dynamique institutionnelle, les communications; le personnel; le processus de décision; les services à la communauté; l'international</li> <li>- L'étudiant au centre des préoccupations de l'établissement</li> </ul>

Tableau 1.1.2 a – Contexte et défis lors de l'élaboration du plan de développement institutionnel 2002-2007 <sup>1</sup>

<i>Analyse faite par le Collège lors de l'élaboration du plan de développement institutionnel 2002-2007</i>	
<i>Contexte tel que défini par le Collège</i>	<i>Défis à relever en fonction du contexte</i>
La décroissance démographique Les nouveaux profils étudiants	Consolidation de l'offre de service <ul style="list-style-type: none"> <li>• Recruter de nouveaux étudiants</li> <li>• Adapter les programmes et les services aux besoins nouveaux et aux exigences nouvelles</li> </ul>
L'imputabilité et l'obligation de performance	L'obligation de rendre des comptes <ul style="list-style-type: none"> <li>• Démontrer l'atteinte de ses objectifs, compte tenu de sa mission</li> </ul> La réussite éducative des étudiants <ul style="list-style-type: none"> <li>• Augmentation du taux de réussite et de diplomation</li> <li>• Offrir aux étudiants un milieu favorable à la réalisation de leur projet de formation</li> </ul>
La mondialisation	L'ouverture institutionnelle <ul style="list-style-type: none"> <li>• Être un agent de développement de la région</li> <li>• Être un agent actif, compte tenu de la dimension internationale de la formation</li> </ul>
Le renouvellement du personnel	La relève institutionnelle <ul style="list-style-type: none"> <li>• Recruter du personnel dans un contexte de raréfaction et de grande compétitivité</li> <li>• Voir au développement professionnel du personnel (perfectionnement, etc.)</li> </ul>
Les technologies de l'information et des communications	Voir les <i>orientations</i> et les <i>avenues de développement</i> du plan <sup>2</sup>
Voir les <i>orientations</i> et les <i>avenues de développement</i> du plan	Le climat institutionnel <ul style="list-style-type: none"> <li>• Accroissement du sentiment d'appartenance et de fierté</li> <li>• La consolidation des communications internes et externes</li> <li>• L'amélioration des relations interpersonnelles</li> </ul>

<sup>1</sup> La lecture faite par le Collège lors de l'élaboration du plan de développement institutionnel 2002-2007 a été reconduite telle quelle lors de la rédaction du plan stratégique de développement 2004-2007.

<sup>2</sup> S'il ne découle pas d'une lecture de son environnement ou de son contexte, le plan intègre ce défi dans ses orientations, ce que fera également le plan stratégique 2004-2007.

Tableau 1.1.2 b – Tableau comparatif 2002-2007 et 2004-2007

Orientations du Plan de développement institutionnel 2002-2007	Objectifs du Plan de développement institutionnel 2002-2007	Objectifs du Plan stratégique 2004-2007	Orientations du Plan stratégique 2004-2007
Des programmes d'études pertinents et de qualité	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Développer de nouveaux programmes d'études dans les domaines de pointe et dans les secteurs où sévissent des pénuries de main-d'œuvre.</li> <li>▪ Améliorer la qualité des programmes d'études en procédant à leur évaluation et à leur révision et en leur apportant des ajustements de façon continue.</li> <li>▪ Favoriser la recherche et l'expérimentation en matière d'approches pédagogiques, de méthodes d'enseignement et de situations d'apprentissages.</li> <li>▪ Favoriser l'utilisation des technologies de l'information et des communications (TIC) comme outil de travail dans les secteurs de l'enseignement, des apprentissages et de l'administration.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Assurer la pertinence et la qualité des programmes d'études en fonction des réalités du monde du travail et des exigences de la poursuite des études universitaires.</li> <li>▪ Favoriser l'intégration des technologies de l'information et des communications (TIC) à l'enseignement et à l'apprentissage.</li> <li>▪ Maintenir un effectif étudiant suffisant dans chacun de nos programmes d'études afin d'en assurer la viabilité et la qualité.</li> <li>▪ Maintenir un taux élevé de placement de nos diplômés sur le marché du travail et d'admission à l'université.</li> <li>▪ Assurer le développement et le maintien des compétences pédagogiques et techniques des enseignants.</li> <li>▪ Favoriser la recherche et l'expérimentation en matière d'approches pédagogiques, de méthodes d'enseignement et de situations d'apprentissage.</li> </ul>	Offrir et mettre en œuvre des programmes d'études pertinents et de qualité
Des services à l'étudiante et à l'étudiant et un milieu de vie favorisant la réussite	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Connaître davantage les étudiantes et étudiants afin de mieux adapter les services qui leur sont offerts.</li> <li>▪ Faciliter la transition entre le secondaire et le collégial.</li> <li>▪ Encourager la participation active des étudiantes et étudiants à la vie du Collège.</li> <li>▪ Responsabiliser les étudiantes et les étudiants et favoriser leur engagement dans leurs études.</li> <li>▪ Mettre en place des formules d'aide et d'encadrement novatrices, efficaces et accessibles.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Assurer la mise en œuvre du plan de réussite.</li> <li>▪ Créer un milieu de vie favorisant et valorisant la réussite.</li> <li>▪ Favoriser la participation et l'engagement des étudiants dans diverses activités complémentaires à leur formation.</li> </ul>	Favoriser la réussite éducative et la persévérance jusqu'à l'obtention du diplôme

**CRITÈRE 1 - La prise en compte du contexte du Collège au moment de la conception du plan stratégique 2004-2007 a permis d'obtenir un plan qui soit compris et partagé par l'ensemble de la communauté collégiale**

Orientations du Plan de développement institutionnel 2002-2007	Objectifs du Plan de développement institutionnel 2002-2007	Objectifs du Plan stratégique 2004-2007	Orientations du Plan stratégique 2004-2007
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Soutenir l'étudiante et l'étudiant dans sa quête d'identité personnelle et professionnelle.</li> <li>▪ Favoriser la reconnaissance et la valorisation des étudiantes et étudiants.</li> </ul>		
Des ressources humaines compétentes, valorisées et engagées	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Prévoir et préparer la relève.</li> <li>▪ Soutenir et encourager le développement professionnel des membres du personnel.</li> <li>▪ Favoriser le travail d'équipe, la collaboration, les échanges et les communications entre les secteurs d'enseignement, entre les départements et entre les services.</li> <li>▪ Prendre des mesures visant à accroître l'autonomie et l'imputabilité des membres du personnel.</li> <li>▪ Mettre en application des stratégies de communication permettant de soutenir la mobilisation à l'interne autour des objectifs institutionnels.</li> <li>▪ Mettre en application, à l'intention du milieu régional, des stratégies de communication permettant la mise en valeur des forces et des avantages de l'institution et, particulièrement, les compétences de son personnel.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Assurer la relève par la sélection de candidats qui répondent aux attentes du Collège.</li> <li>▪ Assurer l'intégration des nouveaux employés dans le collège et dans leur milieu de travail.</li> <li>▪ Favoriser le développement et le perfectionnement des membres du personnel.</li> <li>▪ Assurer un milieu de vie favorisant la satisfaction au travail, la collaboration, la responsabilisation et la reconnaissance.</li> <li>▪ Assurer des communications internes efficaces permettant de bien informer le personnel et de soutenir la mobilisation autour des objectifs institutionnels.</li> </ul>	Contribuer au développement et au maintien des ressources humaines compétentes, valorisées et engagées
Un collège accessible et ouvert sur le monde	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mettre en œuvre des stratégies de recrutement de la clientèle pour chacun de nos programmes d'études.</li> <li>▪ Développer la mobilité étudiante, l'internationalisation de la formation et le renforcement institutionnel à l'étranger.</li> <li>▪ Contribuer à la valorisation de la formation dans la région.</li> <li>▪ Favoriser le transfert de connaissances dans la communauté.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Contribuer au développement social, culturel et économique de la région.</li> <li>▪ Favoriser l'engagement des membres du personnel et des étudiants dans la communauté.</li> <li>▪ Accroître les services offerts aux entreprises de la région en matière de formation, de recherche et développement et d'aide technique.</li> <li>▪ Promouvoir les actions réalisées par le cégep tant au niveau local et régional que national et international.</li> </ul>	Favoriser l'intégration du cégep à son milieu régional

*CRITÈRE 1 - La prise en compte du contexte du Collège au moment de la conception du plan stratégique 2004-2007 a permis d'obtenir un plan qui soit compris et partagé par l'ensemble de la communauté collégiale*

<i>Orientations du Plan de développement institutionnel 2002-2007</i>	<i>Objectifs du Plan de développement institutionnel 2002-2007</i>	<i>Objectifs du Plan stratégique 2004-2007</i>	<i>Orientations du Plan stratégique 2004-2007</i>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Contribuer au développement culturel de la région.</li> </ul>		
		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Doter le Collège d'une vision du développement et de la coopération à l'international.</li> <li>▪ Intégrer une dimension internationale et interculturelle dans les programmes d'études et dans les activités de la vie étudiante.</li> <li>▪ Favoriser la mobilité étudiante.</li> <li>▪ Réaliser des projets de coopération internationale.</li> <li>▪ Favoriser le recrutement et l'accueil d'étudiants étrangers.</li> </ul>	<p>Faire du Collège un établissement d'enseignement ouvert sur le monde</p>

**Tableau 1.2.1 - Défis maintenus et orientations choisies lors de la rédaction du plan stratégique 2004-2007**

<i>Choix effectués par le Collège lors de l'élaboration du plan stratégique 2004-2007</i>		
<i>Défis identifiés lors de la conception du plan de développement institutionnel 2002-2007 et maintenus lors de l'élaboration du plan stratégique 2004-2007</i>	<i>Orientations retenues pour le plan stratégique 2004-2007</i>	<i>Éléments pour les objectifs du plan stratégique 2004-2007</i>
Consolidation de l'offre de service <ul style="list-style-type: none"> <li>• Recruter de nouveaux étudiants</li> <li>• Adapter les programmes et les services aux besoins nouveaux et aux exigences nouvelles</li> </ul> L'obligation de rendre des comptes <ul style="list-style-type: none"> <li>• Démontrer l'atteinte de ses objectifs et rendre des comptes de la manière la plus complète et la plus juste possible</li> </ul>	Offrir et mettre en œuvre des programmes d'études pertinents et de qualité	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Pertinence et qualité des programmes; évaluation</li> <li>○ Intégration des TIC</li> <li>○ Effectif scolaire et viabilité des programmes</li> <li>○ Taux de placement, taux d'admission</li> <li>○ Développement et maintien des compétences pédagogiques et techniques des enseignants, etc.</li> </ul>
L'ouverture institutionnelle <ul style="list-style-type: none"> <li>• Être un agent de développement de la région</li> <li>• Ouverture du cégep à la nouvelle société du savoir et à la dimension internationale de la formation</li> </ul>	Favoriser l'intégration du cégep à son milieu régional	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Engagement des membres de la communauté</li> <li>○ Services offerts aux entreprises</li> <li>○ Promotion des actions réalisées au Collège</li> </ul>
	Faire du Collège une institution ouverte sur le monde	○ Mobilité, coopération, recrutement d'étudiants étrangers, etc.
La relève institutionnelle <ul style="list-style-type: none"> <li>• Recruter du personnel dans toutes les catégories</li> <li>• Soutien et encouragement au développement professionnel du personnel</li> </ul>	Contribuer au développement et au maintien des ressources humaines compétentes, valorisées et engagées	○ Relève, intégration des nouveaux employés, développement et perfectionnement, reconnaissance, communications internes efficaces, etc.
Le climat institutionnel <ul style="list-style-type: none"> <li>• Accroissement du sentiment d'appartenance et de fierté</li> <li>• La consolidation des communications internes et externes</li> <li>• L'amélioration des relations interpersonnelles</li> </ul>		
La réussite éducative des étudiants <ul style="list-style-type: none"> <li>• Augmentation du taux de réussite et de diplomation,</li> <li>• Offrir aux étudiants un milieu favorable à la réalisation de leur projet de formation</li> </ul>	Favoriser la réussite éducative et la persévérance jusqu'à l'obtention du diplôme	○ Mise en œuvre du plan de réussite, milieu de vie favorisant et valorisant la réussite, etc.

**Tableau 1.2.2 - Le réalisme des objectifs**

<i>Offrir et mettre en œuvre des programmes d'études pertinents et de qualité</i>					
<i>Les objectifs du plan stratégique 2004-2007</i>	<i>Liens avec le contexte ou les défis identifiés par le Collège</i>	<i>Les outils dont dispose le Collège pour atteindre ses objectifs</i>			<i>Indicateurs de résultat <sup>1</sup></i>
		<i>Structures, comités, etc.</i>	<i>Politiques, règlements, procédures, processus</i>	<i>Outils de suivi</i>	
Assurer la pertinence et la qualité des programmes d'études en fonction des réalités du monde du travail et des exigences de la poursuite des études universitaires	La nécessité d'adapter l'ensemble de nos programmes aux nouveaux besoins et aux nouvelles exigences, de répondre adéquatement à la mondialisation ou à la mobilité de la main-d'œuvre par la hausse des qualifications des diplômés	DAP Comités de programmes Formation continue	Processus d'élaboration des programmes d'études Processus de révision des programmes d'études Guide pour l'établissement d'un bilan AST locales faites par la formation continue	SIPE Rapports de stage dans les programmes techniques La Relance Les bilans annuels et les évaluations de programmes Les rapports de stage et les rencontres avec les enseignants à la formation continue	Le nombre de programmes d'études implantés, révisés, adaptés et évalués
Favoriser l'intégration des technologies de l'information et des communications (TIC) à l'enseignement et à l'apprentissage	Les modifications importantes du monde de l'éducation par l'introduction de stratégies d'enseignement et d'apprentissage dues aux TIC	Centre de soutien techno pédagogique (CSTP) <sup>2</sup> Comité informatique	Plan TIC	Les procès-verbaux du comité informatique Les bilans annuels du CSTP	Degré de pénétration des TIC dans l'enseignement et l'apprentissage (nombre de laboratoires et postes informatiques dédiés à l'enseignement et à l'apprentissage)
Maintenir un effectif étudiant suffisant dans chacun de nos programmes d'études afin d'en	L'obligation pour le Collège de consolider son offre de service étant donné la décroissance démographique, sa carte	Service de l'information scolaire (lequel est intégré plus tard au Service des	Le plan de recrutement de la clientèle étudiante <sup>3</sup> ; le développement et la mise à	La carte diversifiée de programmes (voir l'annuaire des programmes offerts)	Nombre d'admissions, d'inscriptions et de réinscriptions au 3 <sup>e</sup> semestre dans les programmes (DEC ou AEC)

<sup>1</sup> Ces indicateurs ne sont pas présents dans le plan stratégique 2004-2007. Ils serviront toutefois de balises pour l'analyse des résultats obtenus par le Collège avec son plan lors de l'examen du critère 3. Il est cependant indéniable qu'ils étaient présents à l'esprit du Collège lorsque le plan fut conçu et diffusé dans la communauté collégiale.

<sup>2</sup> Formation donnée sur l'éthique, soutien technique sur les logiciels, etc. ; le programme d'achat de portables.

<sup>3</sup> Ce plan présente une analyse situationnelle des contextes régional et provincial, les principes directeurs à respecter, les objectifs à atteindre ainsi que les stratégies retenues. Un plan d'action a été mis en œuvre pour permettre l'atteinte des objectifs fixés.

**CRITÈRE 1 - La prise en compte du contexte du Collège au moment de la conception du plan stratégique 2004-2007 a permis d'obtenir un plan qui soit compris et partagé par l'ensemble de la communauté collégiale**

assurer la viabilité et la qualité	étendue de programmes et l'effort financier qu'ils demandent	communications)  Formation continue	jour d'outils d'information scolaire <sup>1</sup> la mise en œuvre de la section du site INTERNET consacrée à la promotion des programmes et à l'information scolaire; la publicité dans les médias pour promouvoir les différents événements; les ressources financières requises pour la réalisation du plan; Le plan stratégique marketing  Plan de recrutement et campagne de promotion à la formation continue	La carte de programmes adaptés au marché du travail, à la formation continue <sup>2</sup>	
Maintenir un taux élevé de placement de nos diplômés sur le marché du travail et d'admission à l'université	La nécessité pour le Collège de participer activement au développement de son milieu, régional et provincial <sup>3</sup>	Service de placement Service d'alternance travail-études	Le <i>Système Intégré de Gestion des Emplois et des Stages</i> (SIGES) <sup>4</sup>	La Relance	Taux de placement de nos diplômés sur le marché du travail Taux d'admission de nos diplômés à l'université
Assurer le développement et le maintien des compétences pédagogiques et techniques des enseignants	L'importance de soutenir le développement professionnel du personnel enseignant dans un contexte d'accélération du développement technologique, d'explosion des connaissances et l'arrivée sur le marché de la formation de clientèles différenciées	DASPR, DRH, comités de perfectionnement, programmes de perfectionnement (Performa, MIPEC) Comité paritaire du syndicat des enseignants  Conseiller pédagogique (formation continue)	Politique de gestion des ressources humaines Politique de perfectionnement Programme d'insertion professionnelle	Bilans annuels des comités de perfectionnement Rapport annuel pour respecter la loi 90 Bilan annuel des activités de soutien données aux enseignants Rencontres avec les enseignants non permanents Bilan annuel d'activités du programme d'insertion professionnelle	Argent dépensé en lien avec la masse salariale Comparaison des sommes dépensées d'une année à l'autre Évaluations des non-permanents Évaluations d'enseignants vivant des situations pédagogiques problématiques

<sup>1</sup> Le Collège organise toujours les journées dites « portes ouvertes » durant lesquelles sont accueillis les élèves du secondaire, les conseillers d'orientation de la région, bref toute personne désirant rencontrer des personnes oeuvrant dans les programmes d'études.

<sup>2</sup> Grâce aux efforts de recrutement, le Collège réussit à faire vivre des programmes nécessitant des efforts importants en termes de ressources humaines, matérielles et financières. De plus, malgré les projections démographiques du MELS, la clientèle du Collège reste à peu près constante.

<sup>3</sup> Le Collège fournit aux entreprises de la région de nombreux diplômés, assurant ainsi la viabilité de celles-ci; de plus, avec ou sans les nombreux partenariats avec l'UQTR, il est l'un des principaux bassins où l'Université vient puiser sa clientèle.

<sup>4</sup> L'étudiant du Collège est automatiquement inscrit à SIGES à partir de son dossier pédagogique. Il est ainsi assuré de recevoir d'une façon personnalisée toutes les offres d'emploi ou de stage le concernant.

**CRITÈRE 1 - La prise en compte du contexte du Collège au moment de la conception du plan stratégique 2004-2007 a permis d'obtenir un plan qui soit compris et partagé par l'ensemble de la communauté collégiale**

Favoriser la recherche et l'expérimentation en matière d'approches pédagogiques, de méthodes d'enseignement et de situations d'apprentissage	L'importance accordée par le Collège à l'expérimentation en matière d'approches pédagogiques, de méthodes d'enseignement et de situations d'apprentissage comme faisant partie intégrante des conditions de la réussite éducative	DASPR DAP (responsable du dossier du CRSNG et du CRSH <sup>1</sup> )	Politique institutionnelle de recherche et de développement Politique institutionnelle sur l'intégrité en recherche Politique sur les conflits d'intérêts en recherche Politique d'éthique de la recherche avec des êtres humains Comité de recherche et développement	Bilan annuel de la DASPR Tableaux d'allocation des ressources enseignantes Comptes rendus du comité de recherche et développement	Les offres de projets Les projets ayant un impact à l'extérieur du Collège <sup>2</sup> Nombre d'enseignants libérés pour effectuer de la recherche pédagogique
<b><i>Favoriser la réussite éducative et la persévérance jusqu'à l'obtention du diplôme</i></b>					
Assurer la mise en œuvre du plan de réussite	Le devoir pour le Collège d'offrir à sa clientèle un environnement scolaire et éducatif favorisant la réalisation de leur projet de formation	DASPR Centre de soutien à la réussite comité du plan de réussite SAE <sup>3</sup> Service de l'encadrement scolaire	Règlement favorisant la réussite scolaire des étudiants Règlement sur les conditions générales d'admission des étudiants aux programmes d'études et d'inscription aux cours	Bilan de la mise en œuvre du plan de réussite SIPE SIGEP La Relance	Taux de réussite aux cours Taux de persévérance Taux de diplomation Taux de placement Taux d'admission à l'université
Créer un milieu de vie favorisant et valorisant la réussite	La nécessité pour le Collège de satisfaire à des exigences de qualité en termes d'aménagement (entretien, santé et sécurité, travaux de transformation, etc.) en liens avec sa vocation	Services de l'équipement Comité institutionnel sur la politique environnementale et sur le développement durable (CIPEDD) Comité sur les saines habitudes de vie Comité "Pousse vert"	Règlement sur la santé et la sécurité Règlement sur la qualité des milieux de travail Règlements divers (code du bâtiment, etc.) Disponibilités budgétaires Comité paritaire sur la santé et la sécurité au travail Comité sur la qualité de l'air Comité d'environnement visuel Politique sur la protection de l'environnement et le	Besoins identifiés par le Collège; problématiques physiques ou matérielles Mise à jour des aménagements, de même que des investissements à faire dans les infrastructures	Le nombre, la nature des travaux réalisés (ainsi que les budgets engagés)

<sup>1</sup> Le Collège est accrédité comme centre de recherche.

<sup>2</sup> Comment ne pas mentionner les projets en Diététique ( «Bon, propre et juste » avec les producteurs locaux de la région de Batiscan), en Théâtre et médias (avec le Baluchon), etc.

<sup>3</sup> Plusieurs actions sont mises en œuvre pour aider les jeunes à réaliser leur projet de formation, particulièrement chez les plus vulnérables. C'est ainsi que les services aux étudiants ont embauché un travailleur de milieu lequel œuvre en concertation avec les départements, les services, selon les problématiques particulières qui se présentent chez les jeunes (problèmes de comportements, de consommation de substances, etc.)

**CRITÈRE 1 - La prise en compte du contexte du Collège au moment de la conception du plan stratégique 2004-2007 a permis d'obtenir un plan qui soit compris et partagé par l'ensemble de la communauté collégiale**

			développement durable Plan d'action découlant de la politique sur la protection de l'environnement <sup>1</sup>		
Favoriser la participation et l'engagement des étudiants dans diverses activités complémentaires à leur formation	La volonté du Collège de développer l'autonomie et le sens des responsabilités des personnes, comme cela est voulu dans le projet éducatif <sup>2</sup> de l'établissement, en favorisant et en encourageant le bénévolat <sup>3</sup>	SAE	Guide de référence Formulaire d'évaluation des bénévoles et des actions posées	Bilan des mentions déposées dans les bulletins	Le nombre d'étudiants engagés dans diverses activités complémentaires à leur formation
<b>Contribuer au développement et au maintien des ressources humaines compétentes, valorisées et engagées</b>					
Assurer la relève par la sélection de candidats qui répondent aux attentes du Collège	L'importance pour le Collège de se doter d'un personnel compétent et motivé dans le respect de l'égalité des chances en emploi, afin de lui permettre de réaliser sa mission et ses objectifs : en établissant des procédures et des règles objectives dans le but de combler de façon adéquate et juste, dans les délais requis, les charges et postes vacants ou nouvellement créés	Direction des services aux ressources humaines Direction adjointe aux ressources à l'enseignement Direction à la formation continue	Politique de recrutement, de sélection et d'engagement des ressources humaines Procédures de sélection du personnel Politique de sélection des enseignants ou enseignantes à la formation continue	Bilans annuels des directions concernées	Le nombre de postes comblés selon les besoins et à la satisfaction du Collège
Assurer l'intégration des nouveaux employés dans le collège et dans leur milieu de travail	La nécessité pour le Collège de faire face au renouvellement accéléré de son personnel, tout en ayant la volonté et les moyens de faire partager aux nouveaux employés les valeurs et les méthodes de travail de l'établissement	Direction des services aux ressources humaines DASPR (dans le cas de l'accueil des nouveaux enseignants)  Formation continue	Politique de gestion des ressources humaines Processus d'accueil des nouveaux employés Processus d'intégration des nouveaux enseignants (pour l'appropriation de ses nouvelles fonctions par le nouveau venu) Programme d'insertion professionnelle Guide d'accueil des nouveaux employés à la formation continue	Rencontres avec les nouveaux employés (dont le 5 à 7 organisé chaque début d'année pour accueillir les nouveaux employés)	Le nombre de personnes ayant reçu le cartable d'accueil et ayant été accueillies par le Collège (voir le <a href="#">tableau 2a</a> ) Sondage auprès des nouveaux employés

<sup>1</sup> Ce plan d'action a entraîné l'engagement d'une ressource devant travailler à sa réalisation.

<sup>2</sup> Ce document est à la disposition de la CEEC ; il est aussi disponible sur le site internet du Collège <http://cegeptr.qc.ca/page.php?5>.

<sup>3</sup> Une mention est alors indiquée au bulletin de l'élève.

**CRITÈRE 1 - La prise en compte du contexte du Collège au moment de la conception du plan stratégique 2004-2007 a permis d'obtenir un plan qui soit compris et partagé par l'ensemble de la communauté collégiale**

Favoriser le développement et le perfectionnement des membres du personnel	La préoccupation du Collège de soutenir et de développer les compétences professionnelles du personnel (influencées par le développement des TIC et par l'évolution rapide des techniques)	Comités de perfectionnement des différentes catégories d'employés <sup>1</sup>	Politique de gestion des ressources humaines Politique de perfectionnement	Bilans annuels des comités de perfectionnement Rapport annuel pour respecter la loi 90	Argent dépensé en lien avec la masse salariale Comparaison des sommes dépensées d'une année à l'autre
Assurer un milieu de vie favorisant la satisfaction au travail, la collaboration, la responsabilisation et la reconnaissance	La préoccupation du Collège de voir : <ul style="list-style-type: none"> <li>• au climat institutionnel en développant le sentiment d'appartenance, de fierté et de loyauté des employés envers l'établissement</li> <li>• à l'amélioration des relations interpersonnelles</li> </ul>	Direction des services aux ressources humaines	Politique de gestion des ressources humaines Politique de reconnaissance et de valorisation du personnel Règlement relatif aux conditions de vie au Collège Politique institutionnelle pour contrer le harcèlement sexuel Politique institutionnelle pour contrer le harcèlement et la violence Politique relative à la santé et la sécurité du travail	Application du plan d'action en matière de valorisation et de reconnaissance du personnel Participation aux différentes activités organisées pour le personnel (fête de la reconnaissance, etc.)	Nombre de griefs Nombre de plaintes fondées
Assurer des communications internes efficaces permettant de bien informer le personnel et de soutenir la mobilisation autour des objectifs institutionnels	La nécessité pour le Collège de consolider les communications internes et externes étant donné la grandeur et l'étendue de l'établissement d'une part, la multiplicité des activités qui s'y déroulent d'autre part	Service des communications, site internet transactionnel <i>La Dépêche</i> (papier et électronique) Site internet de la formation continue <sup>2</sup>	Politique des communications Plan stratégique marketing	Outils informatiques de fréquentation du site internet	Données statistiques de fréquentation des pages du site internet Tirage de <i>la Dépêche</i>
<b><i>Favoriser l'intégration du cégep à son milieu régional</i></b>					
Contribuer au développement social, culturel et économique de la région	Le devoir pour le Collège de mettre au service de son milieu les ressources matérielles, humaines et financières à sa disposition à des fins de développement divers	Direction générale, SAE, Formation continue, départements concernés selon la nature des projets développés avec le milieu	Ententes diverses signées par le Collège avec la Ville de Trois-Rivières, les organismes et les entreprises de la région <sup>3</sup>	Bilans annuels des directions et départements concernés	Nombre et diversité des ententes signées

<sup>1</sup> Le Collège consacre des sommes additionnelles par rapport à l'argent prévu dans les différents programmes de perfectionnement.

<sup>2</sup> Le site internet de la formation continue sert également de vitrine pour la promotion de ses services.

<sup>3</sup> Ces ententes sont décrites au critère 2 dans le tableau 2a.

**CRITÈRE 1 - La prise en compte du contexte du Collège au moment de la conception du plan stratégique 2004-2007 a permis d'obtenir un plan qui soit compris et partagé par l'ensemble de la communauté collégiale**

Favoriser l'engagement des membres du personnel et des étudiants dans la communauté	Le souci du Collège de soutenir moralement et financièrement tant les élèves que les membres du personnel dans leur engagement au service de la communauté	Fondation du Collège Conseil d'administration	Formes diverses d'aide financière de la Fondation du Collège Résolutions du CA reconnaissant la contribution des personnes engagées	Critères d'attribution des formes d'aide financière	Nombre et diversité des activités financées Nombre de résolutions du CA
Accroître les services offerts aux entreprises de la région en matière de formation, de recherche et développement et d'aide technique	Le devoir pour le Collège, compte tenu de sa mission et de ses responsabilités, de contribuer à l'essor économique de sa région en mettant son expertise au service du marché du travail, en offrant des formations à la population adulte et aux entreprises	Formation continue CIPP CIFM C2T3 Services aux entreprises Entreprise-école ALINOV	Politique institutionnelle de recherche et de développement Politique institutionnelle sur l'intégrité en recherche Politique sur les conflits d'intérêts en recherche Politique d'éthique de la recherche avec des êtres humains  Gabarit d'ententes de services	Bilans annuels de la formation continue, du CIPP, du CIFM, du C2T3, etc. Évaluation avec les entreprises des services offerts	Nombre de services offerts aux entreprises de la région
Promouvoir les actions réalisées par le cégep tant au niveau local et régional que national et international.	La volonté du Collège d'accroître la visibilité, la notoriété de l'établissement et de promouvoir son image à travers ses réalisations	Service des communications	Politique des communications Plan de communication Plan marketing	Bilan annuel du service des communications	La diversité des moyens de communication utilisés par le Collège pour faire la promotion des actions réalisées par l'établissement tant au niveau local et régional que national et international.
<b><i>Faire du Collège une institution ouverte sur le monde</i></b>					
Doter le Collège d'une vision du développement et de la coopération à l'international	La volonté du Collège d'être un joueur efficace dans une ère d'internationalisation de la formation, compte tenu de la richesse de son expertise dans plusieurs domaines et des ressources humaines compétentes à sa disposition	Service de coopération et de développement international	Politique de coopération et de développement international	Bilan annuel du service de coopération et de développement international	Nombre et importance des projets mis en œuvre
Intégrer une dimension internationale et interculturelle dans les programmes d'études et dans les activités de la vie étudiante	Le souci du Collège de développer chez des élèves une ouverture sur le monde et de les préparer à la mobilité internationale et à l'arrivée progressive des immigrants dans la région	Service de coopération et de développement international	Politique de coopération et de développement international Procédures de mobilité étudiante	Bilan annuel du service de coopération et de développement international	Nombre et importance des projets mis en œuvre Nombre et importance des accords de réciprocité
Favoriser la mobilité étudiante	L'importance accordée par le Collège à offrir une ouverture sur le monde à ses étudiants	Service de coopération et de développement international Comité de mobilité étudiante	Politique de coopération et de développement international Procédures de mobilité étudiante	Bilan annuel du service de coopération et de développement international	Nombre et importance des projets de mobilité mis en œuvre

*CRITÈRE 1 - La prise en compte du contexte du Collège au moment de la conception du plan stratégique 2004-2007 a permis d'obtenir un plan qui soit compris et partagé par l'ensemble de la communauté collégiale*

Réaliser des projets de coopération internationale	L'intérêt pour le Collège de tirer profit de son expertise et de permettre à ses ressources humaines de faire valoir leurs connaissances dans un contexte stimulant et valorisant	Service de coopération et de développement international	Politique de coopération et de développement international Procédures de mobilité étudiante	Bilan annuel du service de coopération et de développement international	Nombre et importance des projets de coopération mis en œuvre
Favoriser le recrutement et l'accueil d'étudiants étrangers	Dans un contexte démographique où la baisse de clientèle peut avoir une incidence sur la vie des programmes, le Collège investit dans le recrutement d'étudiants étrangers	Service de coopération et de développement international	Politique de coopération et de développement international	Bilan annuel du service de coopération et de développement international	Nombre d'étudiants étrangers répondant à l'appel d'offres du Collège

Tableau 1.2.3 a - Niveau d'adhésion, en pourcentage, des membres de la communauté collégiale aux propositions du comité du plan de développement institutionnel<sup>1</sup>

Éléments de contexte	O		Les défis identifiés	N		Des programmes d'études pertinents et de qualité	A		Des services à l'étudiante et à l'étudiant et un milieu de vie favorisant la réussite	D		Des ressources humaines compétentes, valorisées et engagées	A		Un collège accessible et ouvert sur le monde	D	
	O	N		A	D		A	D		A	D						
La mondialisation	77.9	22.1	La réussite éducative des étudiants	93.8	6.2	Développer de nouveaux programmes d'études dans les domaines de pointe et dans les secteurs où sévissent des pénuries de main-d'œuvre.	92.1	7.9	Connaître davantage les étudiantes et les étudiants afin de mieux adapter les services qui leur sont offerts.	98.4	1.6	Prévoir et préparer la relève.	98.4	1.6	Mettre en œuvre des stratégies de recrutement de la clientèle pour chacun de nos programmes d'études.	96.4	3.6
Les technologies de l'information et des communications	97.1	2.9	La relève institutionnelle	95.3	4.7	Améliorer la qualité des programmes d'études en procédant à leur évaluation et à leur révision et en leur apportant des ajustements de façon continue.	98.4	1.2	Faciliter la transition entre le secondaire et le collégial.	93.5	6.5	Soutenir et encourager le développement professionnel des membres du personnel.	98.4	1.6	Développer la mobilité étudiante, l'internationalisation de la formation et le renforcement institutionnel à l'étranger.	87.5	12.5
La décroissance démographique	98.5	1.5	La consolidation de notre offre de service	100	-	Favoriser la recherche et l'expérimentation en matière d'approches pédagogiques, de méthodes d'enseignement et de situations d'apprentissages.	95.5	4.5	Encourager la participation active des étudiantes et étudiants à la vie du Collège.	95	5	Favoriser le travail d'équipe, la collaboration, les échanges et les communications entre les secteurs d'enseignement, entre les départements et entre les services.	97	3	Contribuer à la valorisation de la formation dans la région.	93.8	6.2

Légende : O = Oui ; N = Non ; A = Accord ; D = Désaccord

<sup>1</sup> La consultation sur le projet de plan de développement a eu lieu en mars 2002. La compilation des résultats a été réalisée en mai 2002. Le questionnaire a été distribué à tous les membres de la communauté collégiale. Il a ensuite fait l'objet de discussions entre les employés des différents départements et services. Soixante-huit (68) questionnaires (c.-à-d. soixante-huit répondants, individuels ou collectifs) ont été retournés à la direction générale. Le questionnaire permettait d'apporter des commentaires. Certains commentaires ont servi lors de la rédaction finale du plan de développement. Le questionnaire de consultation se trouve dans le dossier des travaux concernant le plan de développement, lequel est à la disposition de la CEEC. Le *Plan de développement institutionnel 2002-2007* est également à la disposition de la CEEC.

**CRITÈRE 1 - La prise en compte du contexte du Collège au moment de la conception du plan stratégique 2004-2007 a permis d'obtenir un plan qui soit compris et partagé par l'ensemble de la communauté collégiale**

Le renouvellement du personnel	94.1	5.9	Notre ouverture institutionnelle	95.3	4.7	Favoriser l'utilisation des technologies de l'information et des communications (TIC) comme outil de travail dans les secteurs de l'enseignement, des apprentissages et de l'administration.	93.9	6.1	Responsabiliser les étudiantes et étudiants et favoriser leur engagement dans leurs études.	96.7	3.3	Prendre des mesures visant à accroître l'autonomie et l'imputabilité des membres du personnel.	95.3	4.7	Favoriser le transfert de connaissances dans la communauté.	96.8	3.2
Les nouveaux profils étudiants	94	6	Le climat institutionnel	95.3	4.7				Mettre en place des formules d'aide et d'encadrement novatrices, efficaces et accessibles.	98.3	1.7	Mettre en application des stratégies de communication permettant de soutenir la mobilisation à l'interne autour des objectifs institutionnels.	96.8	3.2	Contribuer au développement culturel de la région.	98.4	3.2
L'imputabilité et l'obligation de performance	94.5	5.5	La reddition de comptes	93.3	4.7				Soutenir l'étudiante et l'étudiant dans sa quête d'identité personnelle et professionnelle.	98.3	1.7	Mettre en application, à l'intention du milieu régional, des stratégies de communication permettant la mise en valeur des forces et des avantages de l'institution et, particulièrement, les compétences de son personnel.	96.9	3.1			
									Favoriser la reconnaissance et la valorisation des étudiantes et étudiants.	98.3	1.7						

Légende : O = Oui ; N = Non ; A = Accord ; D = Désaccord

Tableau 1.2.3 b – Moyens de communication utilisés

<i>Plans</i>	<i>Date d'adoption par le CA</i>	<i>Instance(s) consultée(s)</i>	<i>Journée(s) d'étude, journée(s) pédagogiques</i>	<i>Brochure(s) ou dépliants</i>	<i>La Dépêche</i>	<i>Site internet</i>
<i>Plan de développement institutionnel 2002-2007</i>	19 juin 2002	Départements, services, syndicats, association, CE, CA (voir le <a href="#">tableau 1.1.1</a> )	-	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
<i>Plan stratégique 2004-2007</i>	29 septembre 2004 <sup>1</sup>	Le Directeur général compte déposer un document de travail lors d'une rencontre avec les cadres afin d'en discuter. <sup>2</sup> Le directeur des études souligne qu'il a commencé à travailler sur ce dossier à partir du document de travail soumis par le directeur général.  Dépôt du projet de plan stratégique en juin 2004 au comité de régie interne. Le directeur général explique que le Collège doit se doter, au plus tard le 1 <sup>er</sup> juillet 2004, d'un plan stratégique qui couvrira plusieurs années. Ce plan doit être révisé annuellement et être actualisé, s'il y a lieu. <sup>3</sup>	-	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

<sup>1</sup> «Le présent projet de plan stratégique prend en considération les travaux importants et les consultations qui ont été mis de l'avant tant à l'interne qu'à l'externe et qui ont conduit le Collège à l'adoption de nombreux projets et plans. Il tient compte que le contexte, les enjeux et les défis à relever ont été bien identifiés lors des travaux conduisant à l'élaboration du plan de développement et du projet éducatif et que ceux-ci sont encore pertinents. Il tient également compte des résultats du plan de réussite 2000-2003 bien ressortis dans le bilan qui a été fait et de l'analyse du bilan faite par la CEEC. Lors de la préparation de ce document, nous avons repris la mission, les éléments de contexte et les défis déjà identifiés dans le plan de développement 2002-2007. Par contre, le plan compte maintenant cinq orientations au lieu des quatre déjà identifiées. Finalement, la visée éducative provient du projet éducatif. Après avoir pris connaissance du document présenté, il est suggéré qu'il soit ajouté à l'orientation 3, 4<sup>e</sup> objectif « Assurer un milieu de vie favorisant la satisfaction au travail, la collaboration, la responsabilisation et la reconnaissance » au niveau des « moyens », « l'adoption de la politique institutionnelle pour contrer la violence et le harcèlement moral au travail ». – extrait du procès-verbal du C.A. du 29 septembre 2004.

<sup>2</sup> Extrait du procès-verbal d'une assemblée (2003-2004) du comité de régie interne du Collège d'enseignement général et professionnel de Trois-Rivières, tenue au bureau du directeur général, le 18 mai 2004 à 8h30. Cette rencontre avec les cadres est en fait une rencontre de travail, organisée par la direction générale à Tavibois, réunissant les cadres de la régie pédagogique et de la régie interne du Collège. Cette rencontre a vraisemblablement eu lieu entre mai 2004 et septembre 2004.

<sup>3</sup> Extrait du procès-verbal d'une assemblée du comité de régie interne élargie du Collège d'enseignement général et professionnel de Trois-Rivières, tenue au Grand Salon du Pavillon des Humanités, le 23 juin 2004, 8h30.

**CRITÈRE 1 - La prise en compte du contexte du Collège au moment de la conception du plan stratégique 2004-2007 a permis d'obtenir un plan qui soit compris et partagé par l'ensemble de la communauté collégiale**

<i>Plans</i>	<i>Date d'adoption par le CA</i>	<i>Instance(s) consultée(s)</i>	<i>Journée(s) d'étude, journée(s) pédagogiques</i>	<i>Brochure(s) ou dépliants</i>	<i>La Dépêche</i>	<i>Site internet</i>
Plan institutionnel de soutien à la réussite et à la diplomation 2000-2003	22 novembre 2000	Départements. Un comité ou groupe de travail encadrerait les travaux dans les départements CE, CA	Assemblées départementales spéciales et réunions des services dont l'objet portait sur les orientations et les objectifs de soutien à la réussite	<input checked="" type="checkbox"/> <sup>1</sup>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Plan de réussite 2004-2007 <sup>2</sup>	29 septembre 2004	Départements et services concernés ont fait l'inventaire des moyens utilisés pour soutenir la réussite et ont identifié une ou deux problématiques particulières qui leur sont propres et qui sont des obstacles à la réussite permettant ainsi de cibler plus précisément les mesures à mettre en place. Un comité a encadré et continue d'encadrer les travaux des départements CE, CA	Journée pédagogique de janvier 2004 Consultations auprès des départements et des services concernés durant la session d'hiver 2004	<input checked="" type="checkbox"/> <sup>3</sup>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

<sup>1</sup> En fait, il s'agit d'un document qui a été distribué dans les départements et les services du Collège.

<sup>2</sup> En résumé, la promotion du plan de réussite a consisté 1) dans la distribution du plan dans les services et les départements; 2) une tournée d'information de la direction des études dans les départements et certains services; 3) la production d'un dépliant explicatif du plan de réussite; 4) la distribution du dépliant à tous les étudiants et les employés du collège. Aussi, il a fait l'objet d'une présentation à l'assemblée des coordonnateurs, à la commission des études, à l'assemblée des parents et à l'accueil des nouveaux étudiants.

<sup>3</sup> 500 copies du plan de réussite ont été distribuées aux membres du personnel; 4 000 dépliants du plan de réussite ont été distribués aux étudiants. Le dépliant a continué d'être distribué aux élèves dans les années suivantes; il fait également partie du cartable remis à tous les nouveaux employés.

Analyse du critère 1

Constats	Force(s) et faiblesse(s)	Résultat(s) attendu(s)	O	N	P	Recommandation(s)
<ul style="list-style-type: none"> <li>Les mécanismes de concertation mis en place au Collège pour concevoir un plan - de développement ou stratégique sont en accord avec les valeurs de gestion de l'établissement : mise en place de comités représentatifs, consultations des organismes concernés (départements, directions, services, assemblées comme l'ACD, la CE, etc.), auxquels viennent s'ajouter, dans le cas du plan de développement institutionnel, des représentants du milieu externe.</li> <li>Tant le contexte que les défis identifiés par le Collège, compte tenu de sa situation, sont pertinents<sup>1</sup> (voir les <a href="#">tableaux 1.2.1</a> et <a href="#">1.2.2</a>). D'ailleurs, même lorsque le plan doit subir des modifications pour le rendre conforme à la Loi des collèges<sup>2</sup> (ajout de moyens, etc.), qu'il devient « stratégique », la lecture du contexte et l'identification des défis restent les mêmes que lors de l'élaboration du plan de développement institutionnel.</li> <li>En passant « d'institutionnel » à « stratégique », des éléments – orientations, objectifs – bougent, ce que montre le <a href="#">tableau 1.1.2 b</a>. Deux raisons expliquent ces changements : la nécessité de joindre au plan des moyens, donc de réorganiser les concepts fondamentaux du plan de développement institutionnel, et les changements survenus à la direction du collège qui font que le plan stratégique accentue ses efforts sur un élément ici ou un élément là.</li> <li>Les orientations retenues, dans l'un et l'autre plan, sont pertinents compte tenu de l'analyse de la situation du collège et de l'identification des défis qui sont les siens. Si les orientations subissent des modifications de leurs énoncés (orientation scindée en deux ou orientations réunies en une seule) en passant du plan de développement au plan stratégique, cela est dû au fait 1) que le plan stratégique doit intégrer un plan de réussite<sup>3</sup>, 2) que le plan stratégique place l'offre de programmes « pertinents et de qualité » comme le pivot autour duquel les actions du Collège gravitent, que ce soit celles en liens avec la réussite ou celles concernant le développement et la coopération internationale (voir le critère 2).</li> </ul>	<p><i>Force(s) :</i></p> <p>Le Collège est capable de mobiliser ses ressources humaines quand vient le temps de réfléchir à son avenir.</p> <p>Le Collège dispose des ressources humaines capables de lire la situation où il se trouve, de voir les défis qui en découlent et de fixer des objectifs réalistes.</p> <p>Le Collège a les outils suffisants pour mener les concertations nécessaires et communiquer les résultats auxquels il parvient. Il a donc tout intérêt à s'en servir à nouveau pour l'élaboration de son prochain plan stratégique 2010-2015.</p> <p><i>Faiblesse(s) :</i></p> <p>Le libellé de certains objectifs rend l'identification d'indicateurs de performance difficile.</p>	<p>Le plan stratégique 2004-2007 a pris en compte la situation du Collège</p>	<input checked="" type="checkbox"/>			<p>Lors de l'élaboration du plan stratégique 2010-2015, le Collège devra statuer sur ce qu'il entend par « indicateur de performance ».</p> <p>Reconduire, en les améliorant si possible, les mécanismes de concertation et de communication, à l'interne comme à l'externe, lors de l'élaboration du prochain plan stratégique 2010-2015.</p>

<sup>1</sup> Ils le sont sans doute encore aujourd'hui, mais il reviendra aux travaux de conception du prochain plan stratégique de s'en assurer.

<sup>2</sup> Voir article 16.1 de la *Loi sur les collèges d'enseignement général et professionnel* et l'article 12 de la Loi modifiant la *Loi sur les collèges d'enseignement général et professionnel* et la *Loi sur la Commission d'évaluation de l'enseignement collégial* (2202, chapitre 50)

<sup>3</sup> Ce plan de réussite devant à son tour intégrer des cibles à atteindre, il est normal que l'accent soit mis sur la réussite scolaire (taux de réussite aux cours, taux de persévérance, taux de diplomation) plutôt que sur la réussite éducative par définition plus impalpable ou moins mesurable.

**CRITÈRE 1 - La prise en compte du contexte du Collège au moment de la conception du plan stratégique 2004-2007 a permis d'obtenir un plan qui soit compris et partagé par l'ensemble de la communauté collégiale**

<i>Constats</i>	<i>Force(s) et faiblesse(s)</i>	<i>Résultat(s) attendu(s)</i>	<i>O</i>	<i>N</i>	<i>P</i>	<i>Recommandation(s)</i>
En fin de compte, ce que le plan stratégique 2004-2007 affirme c'est que le Collège offre, à tous les plans – régional, provincial, international – à l'interne comme à l'externe, ce sont des services et des personnes-ressources... en lien avec des programmes de formation. Telle est la lecture que fait la direction du Collège à ce moment-là en concevant le plan stratégique - tout en respectant les travaux d'élaboration du plan de développement institutionnel.						
<ul style="list-style-type: none"> <li>Les objectifs du plan peuvent généralement être considérés comme réalistes, dans la mesure où, comme le montre le <a href="#">tableau 1.2.2</a>, le Collège les a développés grâce à une analyse claire de sa situation, mais aussi parce qu'il dispose des outils pour travailler dans les directions indiquées par les objectifs. Toutefois, il faut noter que certains objectifs sont libellés d'une manière qui rend difficile l'évaluation de leur atteinte, à moins d'accepter ou de décider que des indicateurs de performance peuvent être qualitatifs et non pas seulement quantitatifs<sup>1</sup>.</li> <li>Étant donné la nature même de l'exercice<sup>2</sup>, les mécanismes de concertation, de même que les moyens de communication ont été adéquats pour permettre aux membres de la communauté collégiale ou de s'exprimer ou de prendre connaissance ou de s'approprier le plan de développement institutionnel 2004-2007. Enfin, le niveau d'adhésion aux orientations et aux objectifs, des personnes ou des groupes ayant répondu à l'appel du Collège lors des consultations effectuées de mars à mai 2002, montre que la communauté collégiale faisait une lecture identique à celle faite par le comité du plan de la situation du Collège et des réponses à lui donner.</li> </ul>		Le plan stratégique 2004-2007 a bénéficié d'une large diffusion dans la communauté collégiale et régionale	<input checked="" type="checkbox"/>			

<sup>1</sup> Le projet de loi 44 veut obliger les collèges à inclure dans leur prochain plan stratégique des indicateurs de performance, ce qui aura des conséquences importantes sur l'identification des moyens à retenir pour atteindre les objectifs du plan.

<sup>2</sup> Par exemple, dans un milieu d'éducation, la conception d'un plan stratégique soulève moins d'intérêt, encore moins de passion, que la conception d'un projet éducatif. Dans ce dernier cas, s'y affrontent ou s'y confrontent des conceptions de l'enseignement, entre autres choses, ce qui laisse peu de place à l'indifférence et ce qui laisse beaucoup de place à l'échange passionné d'idées et de valeurs.

**CRITÈRE 1 - La prise en compte du contexte du Collège au moment de la conception du plan stratégique 2004-2007 a permis d'obtenir un plan qui soit compris et partagé par l'ensemble de la communauté collégiale**

<ul style="list-style-type: none"> <li>Par ailleurs, les moyens de communication ont été adéquats pour permettre aux membres de la communauté collégiale de prendre connaissance et de s'approprier le plan stratégique 2004-2007, ainsi que son plan de réussite. Le plan stratégique n'ayant pas fait l'objet d'une consultation large, avec compilation des résultats, on ne sait pas si la communauté collégiale y aurait adhéré comme elle avait adhéré au plan de développement institutionnel, bien qu'on puisse penser, dans la foulée des accords obtenus à la CE et au CA, que tel aurait été le cas<sup>1</sup>. On ignore également la réception que le plan a reçue dans la communauté régionale, mis à part l'information qui a circulé – le plan a été distribué à l'externe – dans les médias et dans les organismes où le Collège est impliqué.</li> </ul>		<p>Le plan stratégique 2004-2007 a bien été reçu et compris par la communauté collégiale et régionale</p>			<input checked="" type="checkbox"/>	
---	--	---	--	--	-------------------------------------	--

<sup>1</sup> Cette situation est d'autant plus explicable que le Collège a dû procéder rapidement afin de se conformer à ses obligations. Voir le dossier de la direction générale sur les travaux du plan de développement institutionnel (1214-01-08) dans lequel se trouve également tout ce qui a trait au plan stratégique.

## Contexte, problématique et outils d'évaluation

### Le contexte

Lorsque le Collège commence la mise en œuvre de son plan stratégique 2004-2007, il a derrière lui l'évaluation institutionnelle faite en 2001, le travail de réflexion ayant conduit au plan de développement 2002-2007, de même que les travaux du plan institutionnel de soutien à la réussite et à la diplomation 2000-2003. La CEEC a souligné la clarté et la précision de l'énoncé de mission et des objectifs institutionnels que l'on retrouve dans le *Plan de développement 2002-2007* du Cégep de Trois-Rivières. « Les orientations, les objectifs institutionnels et le projet éducatif sont écrits dans un langage clair et ils sont congruents à la mission », précise la Commission qui ajoute que « la mission et les objectifs institutionnels sont pris en compte dans l'organisation pédagogique, le développement des programmes d'études, le développement des ressources humaines et la vie étudiante, notamment par la rédaction de politiques, règlements et procédures qui encadrent les actions des divers intervenants »<sup>1</sup>. La Commission note aussi la capacité remarquable du Collège à mener ses étudiants à la réussite et au diplôme, compte tenu de sa carte étendue de programmes techniques, constitués pour la plupart d'une clientèle masculine. La Commission note également que le taux global de réussite des cours en première session est en progression depuis quelques années, tout comme la réinscription en troisième session est généralement supérieure à celle observée dans le réseau. La CEEC souligne aussi que les services d'aide et de soutien à l'apprentissage sont adéquats. Un autre point fort du Collège identifié par la CEEC, c'est la capacité du Cégep de Trois-Rivières à faire diplômé ses étudiants. Les taux de diplomation, en durée prévue et deux ans après la durée prévue, sont généralement supérieurs aux taux du réseau. Aussi, le taux global de réussite à l'épreuve uniforme de français est toujours supérieur à celui du réseau. Enfin, le rapport fait état du fait que le Collège et son personnel déploient beaucoup d'énergie pour transposer les engagements énoncés dans le projet éducatif en activités significatives tant dans les activités pédagogiques que parascolaires. La Commission souligne le dynamisme remarquable du service de la formation continue et les liens étroits entretenus par le Collège avec ses partenaires du monde du travail, notamment par ses deux centres collégiaux de transfert de technologie. Toutefois, la CEEC fait aussi quelques recommandations au Collège, notamment en ce qui a trait à la collecte et l'analyse de données concernant les services aux étudiants, ainsi que la mise en place des programmes prévus à sa politique de gestion des ressources humaines.

Bref, la mise en œuvre du plan stratégique 2004-2007, accompagnée de la mise en œuvre du plan de réussite, débute dans un contexte qui est favorable à l'établissement. L'étude du critère 1 de la présente évaluation montre qu'en effet, le Collège faisait une lecture judicieuse de son environnement et des défis qu'il devait relever, enfin qu'il disposait des principaux outils pour atteindre ses objectifs.

---

<sup>1</sup> Voir le rapport d'évaluation de la CEEC de l'évaluation institutionnelle du Cégep de Trois-Rivières (<http://www.ceec.gouv.qc.ca/publications/EvaluationInstitutionnelle/TROISRIVIERES.pdf>), octobre 2004.

C'est donc avec confiance en l'avenir que le Collège adopte et met en œuvre son plan stratégique 2004-2007 durant l'année scolaire 2004-2005. Ce plan doit servir de ligne directrice pour toutes ses actions au cours des prochaines années. En effet, le Collège dès cette année-là est très actif dans le secteur de l'élaboration de programmes d'études, dans la mise en œuvre du plan de réussite, dans les politiques et programmes en ressources humaines, dans les activités internationales et dans l'implication au niveau régional<sup>2</sup>.

Tout comme le plan stratégique, le plan de réussite 2004-2007 a fait l'objet d'actions de promotion et de réflexion auprès du personnel et des étudiants en collaboration avec le service des communications (voir le critère 1). D'entrée de jeu, ils ont été présentés à la communauté collégiale comme des guides pour l'identification des priorités annuelles et pour l'élaboration des plans de travail des différents départements et services. De son côté, la Fondation du Collège doit soutenir l'établissement, le personnel et les étudiants pour la réalisation de nombreux projets en lien direct avec le plan stratégique<sup>3</sup>.

Voici en résumé les principales actions du Collège en lien avec son plan stratégique et son plan de réussite durant les années scolaires 2004-2005, 2005-2006, 2006-2007, 2007-2008 et 2008-2009<sup>4</sup>.

*L'année scolaire 2004-2005 :*

- Adoption de la version révisée de la *Politique de reconnaissance et de valorisation du personnel* à la suite des travaux d'un comité représentant toutes les instances du Collège.
- Élaboration d'un programme visant à assurer aux nouveaux venus un accueil de qualité, leur procurant l'information, les connaissances et le support requis afin qu'ils soient en mesure d'accomplir leur travail avec compétence et satisfaction.
- Élaboration d'une politique de recrutement, de sélection et d'engagement des ressources humaines s'inspirant des objectifs et des valeurs privilégiés par la *Politique institutionnelle de gestion des ressources humaines*. La politique s'applique à l'ensemble des catégories de personnel (soutien, professionnel, cadre, enseignant, formateur-chercheur, secrétaire de direction, formateur).

---

<sup>2</sup> Parmi les événements qui vont marquer l'année, il y aura l'inauguration du Stade Diablos et la campagne majeure de financement de la Fondation, avec l'annonce officielle de dons exceptionnels de l'Association des Caisses Desjardins de Trois-Rivières et de la Ville de Trois-Rivières.

<sup>3</sup> Il serait trop long, étant donné le cadre de la présente évaluation, d'énumérer les actions, les projets ayant été soutenus par la Fondation. Nous renvoyons le lecteur à la lecture des rapports annuels 2006-2007, 2007-2008 et 2008-2009 lesquels démontrent le rôle important, parfois déterminant, de la Fondation dans la réalisation de bien des actions entreprises grâce à son aide financière et en lien avec l'une ou l'autre des orientations du plan stratégique.

<sup>4</sup> Les données descriptives présentées ici proviennent pour l'essentiel des bilans mis en annexes sur le site Web de l'opération « Vers un nouveau plan stratégique » et des rapports annuels produits par le Collège et disponibles sur son site Web.

- Élaboration locale du programme de *Design d'intérieur*; modification des grilles des programmes de *Technologie du génie métallurgique*, de *Techniques de la documentation* et de *Techniques de travail social*; actualisation des programmes de *Techniques policières* et de *Soins infirmiers*.
- Signatures de trois (3) ententes permettant d'offrir aux étudiants trois nouveaux cheminements DEC/BAC : le DEC/Bac en marketing, celui en informatique de gestion, celui en gestion de l'information (de concert avec l'Université de Moncton).
- Inventaire par les départements et services concernés des moyens utilisés pour soutenir la réussite; identification d'une ou deux problématiques particulières qui leur sont propres et qui sont des obstacles à la réussite, permettant ainsi de cibler plus précisément les mesures à mettre en place.
- Ajout par le service de la formation continue de nouvelles attestations d'études collégiales : AEC d'inspection en métallurgie, AEC en logistique du transport; actualisation de l'AEC en multimédia des affaires.
- Mise sur pied d'Optimax, une entreprise-école, grâce à la collaboration du Centre de développement d'entreprises du service de la formation continue et du Club entrepreneur étudiant du Collège.
- Adoption de la *Politique de coopération et de développement international*; réalisation de plusieurs projets : Chili, Île Maurice, Mauritanie, Sénégal.
- Mise sur pied de projets de mobilité étudiante avec cinq (5) programmes et accueil d'étudiants étrangers dans le cadre d'accords de réciprocité.
- Signature d'une entente-cadre de collaboration avec la *Corporation de développement culturel de Trois-Rivières*.
- Entente de principe avec la Ville de Trois-Rivières pour l'utilisation du terrain synthétique de sports du stade Diablos.
- Acquisition des équipements pour la transformation et le moulage du magnésium par le *Centre intégré de fonderie et de métallurgie*.
- Intensification de la participation dans le dossier du *Centre intégré en pâtes et papiers* (CIPP) qui vise l'intégration des installations du CSPP et du Centre de recherche en pâtes et papiers (CRPP) de l'UQTR.

L'année scolaire 2005-2006 :

- Inauguration officielle de l'*Aire Desjardins* (au département de musique) et de la *Salle de concert Desjardins*, avec l'*Association des caisses Desjardins de Trois-Rivières*.
- Transfert des activités d'enseignement du département du programme de technologies des pâtes et papiers et des activités du *Centre spécialisé en pâtes et papiers* (CSPP) au nouveau *Centre intégré en pâtes et papiers* (CIPP), situé sur les terrains de l'UQTR.
- Inauguration et mise en marche du *Centre de technologie du magnésium*.
- Entrée en vigueur du programme visant à assurer aux nouveaux venus un accueil de qualité.
- Élaboration d'un programme d'acquisition d'ordinateurs portables pour les enseignants du Collège.
- Sélection du Collège par CEFRIO pour une recherche-action nommée *Cégeps en réseau*.

- Élaboration locale des programmes de Technologie du génie industriel, Technologie de l'électronique (options Télécommunications et Ordinateurs et réseau), Technologie de l'électronique industrielle et Techniques de diététique.
- Ajustements apportés à différents programmes afin qu'ils répondent mieux aux attentes et aux différents besoins : Techniques de soins infirmiers, Techniques de la logistique du transport et Techniques de l'informatique (option Informatique de gestion), avec un cheminement en alternance travail-études.
- Remise du rapport d'évaluation du programme de *Sciences de la nature* à la CEEC.
- Révision de la *Politique institutionnelle d'évaluation des programmes* (PIEP).
- Élaboration d'un projet de *Politique de gestion des programmes d'études*.
- Adoption d'un processus de révision locale des programmes.
- Révision du processus d'élaboration des programmes d'études.
- Élaboration d'un DEP-DEC de quatre ans en métallurgie, avec la Commission scolaire Chemin-du-Roy.
- Mises en place ou reconduction de mesures de soutien des étudiants : tournée des classes par les API auprès des étudiants et des étudiantes de première année, première session; une journée d'accueil pour les nouveaux étudiants; activités d'aide à l'apprentissage dans les centres d'aide en français et en mathématiques (CARL et CAM); un programme de tutorat par les pairs, ainsi que des ateliers sur le développement de méthodes de travail efficaces.
- Organisation par le service d'orientation de rencontres entre étudiants et professionnels dans le cadre du *Croque-carrières* en Sciences humaines et d'un souper-conférence en Sciences de la nature.
- Visites dans les entreprises de la région et ailleurs au Québec afin de maintenir les nouveaux inscrits dans les programmes qui mènent à des carrières scientifiques et technologiques; activités également à l'observatoire du Cégep à Champlain; participation à des concours scientifiques, dont Expo-Sciences Bell; participation aux Olympiades de la formation professionnelle et technique.
- Lancement officiel de *Métallurgie-Mauricie* (regroupement du Cégep et de la C.S. Chemin du Roy en métallurgie) et participation à la création du regroupement régional des services en reconnaissance des acquis.
- Développement, par le Centre d'affaires et de commerce électronique, d'une application informatique (un collecticiel) permettant la création de communautés de pratique et d'apprentissage favorisant le travail en réseau dans les organisations.
- Contribution du Collège lors de l'implantation de la communauté de pratique *Jeunes en projet*.
- Implantation de la communauté *Thot-Cursus* (le Réseau international de formation en ligne).
- Création d'une AEC en coordination de travail de bureau bilingue; révision d'une AEC en graphisme numérique pour en faire un programme de perfectionnement.
- Réalisation par le CSPP de plus de 125 projets impliquant une cinquantaine de clients du Québec, du Canada et des États-Unis; le volet « transfert de technologie et R&D » (23 projets avec des entreprises); le volet « assistance technique » (100 projets pour le compte d'une quarantaine de

clients); le volet « formation », du CSPP a prêté main-forte à l'équipe de la formation continue pour un projet d'envergure dans une usine de Gatineau.

- Participation du CSPP à tous les comités (ACCORD, SDE, Emploi-Québec, papetières) pour assurer la relève et le recrutement d'étudiants.
- Réalisation par le CIFM dans le volet « transfert de technologie » et le volet « Recherche et Développement » : importants progrès accomplis dans la mise en place du Centre de technologie du magnésium (CTM); mise au point d'un procédé, unique au Canada, de moulage basse pression du magnésium; mise sur pied du plus important consortium de recherche au Canada sur le développement d'une technologie de mise en forme par coulée continue ; programme majeur d'assistance technique touchant le développement d'alliages de spécialités d'aluminium et de magnésium pour la société Alixium (entreprise en démarrage); le volet « Recherche et Développement » a aussi entrepris un important programme de recherche sur le soudage du magnésium pour une multinationale de l'aéronautique.
- Projets d'envergure en cours, dont l'un avec une société multinationale du secteur de l'énergie et l'autre touchant les alliages d'acier à haute résistance à la corrosion et aux hautes températures pour la fabrication de produits industriels; au volet « Formation » : séminaire sur les analyses de défaillance réunissant plus de 50 entreprises de toutes les régions du Québec.
- Consolidation de la présence du Collège à l'international par la réalisation de projets novateurs au Sénégal, à l'Île Maurice, au Chili.
- Projets de mobilité étudiante au Chili, en France, au Mali, en République dominicaine.
- Mise en place, en collaboration avec la Fédération des cégeps, la Fédération étudiante collégiale du Québec et le ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport, de la mention au bulletin reconnaissant l'engagement bénévole des élèves.
- Implication de plusieurs étudiantes et étudiants dans l'équipe du commerce équitable, au Comité sur l'environnement, dans le Groupe d'actions sociopolitiques et environnementales, chez Amnistie internationale.
- Parutions d'articles dans *La Dépêche* permettant aux lecteurs de mieux s'outiller pour maintenir ou développer une bonne santé physique et mentale; mise en place de « La semaine antistress ».
- Organisation d'activités, en collaboration avec les intervenantes et intervenants du milieu (animation en classe, visites des laboratoires, questionnaires d'identité) et ceux de la région (soupers carrières, visites dans les milieux de travail), afin d'aider les étudiants à clarifier leur identité personnelle et professionnelle.

L'année scolaire 2006-2007 :

- Adoption d'une politique-cadre de perfectionnement des employés intégrant les quatre programmes de perfectionnement existants.

- Adoption d'une politique de gestion des programmes d'études présentant une vision intégrée du cycle de gestion des programmes d'études (élaboration, révision, mise en œuvre, évaluation).
- Adoption d'un processus de révision locale des programmes.
- Adoption d'une politique des communications – suivie par la mise en place d'un plan de communications - en vue de favoriser le développement du sentiment d'appartenance, le maintien d'un bon climat de travail et de s'assurer que les étudiants et les employés du Cégep disposent des informations relatives aux décisions et aux événements les concernant.
- Mise en place d'un comité « Marketing » chargé d'établir le plan marketing annuel, tant pour le recrutement que pour le positionnement du Collège dans la communauté.
- Adoption d'une politique sur la protection de l'environnement et le développement durable – suivie d'un plan d'action et de la mise en place d'un comité chargé d'établir l'état de la situation annuellement et de recommander des actions – afin de susciter le développement de comportements individuels et collectifs qui contribuent à la protection de l'environnement et au développement durable.
- Adoption d'un règlement portant sur la gestion financière du Cégep de Trois-Rivières précisant les règles de gestion budgétaire et financière du Collège, ainsi que les pouvoirs et responsabilités des divers officiers et instances du Collège en matière de gestion financière.
- Inauguration officielle du Centre intégré en pâtes et papiers; l'ouverture d'un centre de services Techni.ca à Montréal.
- Adoption d'un plan de réinvestissement tenant compte des objets de réinvestissement ciblés par le MELS et la Fédération des cégeps.
- Actualisation des grilles de cours en *Technologie du génie civil, Techniques administratives et Logistique du transport*.
- Mise en place d'un double DEC en Sciences humaines et Arts plastiques.
- Entente de collaboration entre les SAE et l'AGE pour augmenter les heures du travailleur de milieu.<sup>1</sup>
- Travaux d'élaboration en Histoire et civilisation; travaux d'élaboration d'une passerelle DEP-DEC en Métallurgie.
- Début des travaux de l'évaluation de l'application de la Politique institutionnelle d'évaluation des apprentissages des étudiants (PIEA).
- Préparation du bilan du programme en Technologies des pâtes et papiers.
- Début de l'expérimentation des plans de cours en réseau (à l'aide d'une application informatique développée conjointement par la DAP et le service de l'informatique).
- Poursuite du partenariat avec les collèges de Lévis-Lauzon et de Drummondville, dans le cadre du projet LogisTIC.
- Ajout de dix (10) nouvelles salles multimédias et renouvellement du programme d'acquisition de portables.

<sup>1</sup> La présence d'un travailleur de milieu est une mesure d'aide des services aux étudiants afin de faciliter le passage du secondaire au collégial, passage difficile pour une partie de la clientèle étudiante.

- Développement d'un mode de téléconférence à distance et en ligne avec la plateforme VIA.
- Mise en place d'un comité multidisciplinaire afin d'offrir des services mieux adaptés aux élèves ayant des besoins particuliers.
- Mise en place d'un tutorat auprès d'élèves dyslexiques, dysorthographiques ou ayant des troubles neurologiques occasionnant des limitations.
- Poursuite d'activités visant à maintenir les nouveaux inscrits dans les programmes qui mènent à des carrières scientifiques et technologiques.
- Création de deux (2) nouvelles AEC; révision de deux (2) autres.
- Développement des communautés d'apprentissage, avec programmes et cours en ligne, pour les personnes et les entreprises.
- Déménagement et mise en marche des installations au CIPP; réalisation par l'équipe du CSPP de 180 projets au cours de l'année (les projets du volet « assistance technique » ayant été plus nombreux).
- Réalisation par le CIFM de vingt-sept (27) projets particulièrement dans le volet « transfert technologique et R et D », un des volets-clés de sa mission, dont la plupart auprès de sa clientèle privilégiée, soit les PME.
- Réalisation de missions au Sénégal (avec TTS), au Cameroun (Hygiène et salubrité des aliments et développement de la culture entrepreneuriale), au Chili (formation en soudage, rédaction du programme de formation en électronique industrielle et rédaction du programme de formation en génie industriel), au Burkina Faso (projet de formation en réfrigération et climatisation à l'Institut supérieur de génie électrique de Ouagadougou), au Gabon (projet de réorganisation de l'ENSET [École Normale Supérieure de l'Enseignement technique] de Libreville).
- Réalisation de projets de mobilité étudiante au Sénégal, en France, au Mali, au Chili et en République Dominicaine. Au total, 69 étudiants et étudiantes et 13 professeurs ont participé à huit projets différents.
- Élaboration, par le service de coopération et de développement international, de projets de délocalisation des programmes vers différents pays de la francophonie, notamment sur le continent africain.
- Accueil d'étudiants de l'Île de la Réunion, fruit d'une collaboration entre les établissements d'enseignement supérieur de la Mauricie, le ministère de l'Immigration et des Communautés culturelles du Québec ainsi que la Conférence régionale des élus de la Mauricie.
- Élaboration, organisation et réalisation d'interventions et d'activités, ayant touché plus de 1300 élèves, en lien avec l'approche orientante, le développement de moyens innovateurs pour soutenir les étudiantes et étudiants dans la clarification de leur identité personnelle et professionnelle sur le plan vocationnel.
- Mise en place d'un fonds environnemental devant servir à soutenir les initiatives en matière de protection de l'environnement au Cégep (en lien avec l'adoption d'une politique sur la protection de l'environnement et le développement durable).
- Inauguration du tout nouveau local du commerce équitable.
- Réalisation des travaux de la phase II du Stade Diablos.

- Amélioration de la climatisation et de la ventilation des classes afin de favoriser les conditions de travail des étudiantes et des étudiants et du personnel enseignant.
- Fiabilisation du système de gestion de l'entretien.

*L'année scolaire 2007-2008 :*

- Bilan du programme *Technologies des pâtes et papiers* et révision de la grille de cours.
- Finalisation de l'évaluation de la mise en œuvre de la *Politique institutionnelle d'évaluation des apprentissages*.
- Actualisation des grilles de cours des programmes : *Design d'intérieur, Techniques du génie mécanique, Informatique de gestion, Arts et lettres* (profil littérature, arts et communication) et *Sciences humaines* (profil administration).
- Révision de la grille de cours du programme *Techniques de diététique* afin de le rapprocher des exigences industrielles (contrôle de la qualité, hygiène et salubrité, traçabilité des aliments, emballage et étiquetage).
- Obtention de l'autorisation de donner le programme *Histoire et civilisation*; élaboration de la grille de cours.
- Obtention de l'autorisation de donner le programme révisé de *Technologie de systèmes ordonnés*.
- Élaboration d'un programme DEP/DEC intégré en métallurgie, en collaboration avec la Commission scolaire du Chemin-du-Roy.
- Autorisation ministérielle pour le développement et la mise en œuvre d'un parcours de continuité de formation entre le DEP en *Dessin de bâtiment* et le DEC en *Technologie de l'architecture*, en collaboration avec la Commission scolaire de l'Énergie.
- Travaux en collaboration avec la Commission scolaire du Chemin-du-Roy pour le développement d'un DEP/DEC intégré en pâtes et papiers.
- Partenariat avec le Collège Lafleche pour l'organisation et la tenue du colloque de l'AQPC en juin 2009.
- Partenariat avec la Commission scolaire de l'Énergie pour le parcours de continuité du DEP en *Dessin de bâtiment* vers le DEC en *Technologie de l'architecture*.
- Partenariat avec Métallurgie Mauricie et la Commission scolaire du Chemin du Roy dans le développement du DEP/DEC en métallurgie.
- Organisation de deux rencontres (mai et septembre) entre les différents acteurs du monde de l'éducation et du domaine de la métallurgie afin de trouver des pistes de solution au recrutement et à la relève dans ce secteur. Plus de vingt personnes ont participé à chacune de ces journées d'échanges.
- Organisation de deux rencontres (mai et novembre) avec les principaux acteurs du domaine des pâtes et papiers au Québec afin de trouver des pistes de solution aux difficultés de recrutement et de relève connues dans ce domaine. Une cinquantaine de personnes, représentants de l'industrie, d'organismes

gouvernementaux et du milieu de l'éducation, ont assisté à ces rencontres pour jeter ensemble les bases d'un nouveau partenariat.

- Partenariat avec l'UQTR en vue du développement d'un DEC-Bac en logistique du transport.
- Huit (8) projets d'intégration des TIC dans différents départements; plus de 32 formations TIC offertes au personnel du Cégep; organisation de la caravane APOP régionale dans un format en présence et virtuel; tenue du colloque virtuel APOP en ligne avec le support et le soutien du CSTP.
- Poursuite du projet « Cégeps en réseau » en association avec les cégeps de Lévis-Lauzon et de Drummondville pour la livraison du programme *Techniques de la logistique du transport* en mode de téléprésence. Implantation des plates-formes DECCLIC, VIA et GroupWise.
- Mise en œuvre de seize (16) projets de recherche, dont le projet ECOS du département de Soins infirmiers.
- Réfection du hall d'entrée de la porte #1 du pavillon des Humanités.
- Réalisation de la troisième phase des travaux d'amélioration des locaux du Service du cheminement scolaire.
- Remplacement de l'ascenseur de l'aile F du pavillon des Humanités.
- Travaux d'aménagement pour l'implantation des nouveaux programmes *Techniques de diététique et Technologies du génie électrique*.
- Mise à jour technologique au service de l'audiovisuel : renouvellement des tables de montage, du matériel des studios de télévision, de son et de photographie, ajout d'une quatrième salle de montage pour les étudiants, intégration de nouvelles technologies telles que la haute définition, le BlueRay et les décors virtuels.
- Bilan du plan de réussite.
- Ateliers sur le développement de méthodes de travail efficaces (le travail en équipe, la prise de notes efficace, la gestion du temps, le développement de l'autonomie, la participation active en classe) offerts à 618 élèves.
- Formations à l'utilisation de documents (techniques de recherche de base, catalogue de la bibliothèque, bases de données, recherche efficace sur internet<sup>1</sup>).
- Gala du mérite étudiant et cérémonie de remise des diplômes.
- Encadrement de l'accueil des étudiants étrangers au Collège et valorisation de la reconnaissance de l'engagement étudiant.
- Soutien et encadrement du club entrepreneur et soutien à la gestion du concours québécois en entrepreneuriat.
- Premières bases des services adaptés mises en place pour répondre aux besoins des étudiants qui vivent avec des difficultés comme les troubles d'apprentissage, des problèmes de santé mentale ou des séquelles permanentes à la suite d'un accident.

<sup>1</sup> Cette mesure a touché 1752 élèves répartis en 61 groupes.

- Mise en œuvre de la politique sur la protection de l'environnement et du développement durable par la mise en place des centres de tri dans les deux principaux pavillons du Collège.
- Élaboration d'un plan de mesures d'urgence (PMU) adapté à la réalité des installations, des laboratoires et des bâtiments du collège.
- Travaux d'amélioration de la ventilation et de la climatisation.
- Identification d'un profil de compétences attendues des enseignantes et enseignants, par un comité paritaire (révision des outils de sélection, répertoire, évaluer et harmoniser, s'il y a lieu, les activités d'accueil et d'intégration des nouveaux enseignants, examiner les mesures d'aide et de soutien offertes).
- Activités de perfectionnement linguistique, sous forme de tutorat ou d'atelier de groupes.
- Tenue de deux journées pédagogiques : à l'automne 2007 sur le bilan des mesures d'aide à la réussite mises en œuvre par les départements et programmes d'études; à l'hiver 2008 sur le profil de l'enseignant et la passion d'enseigner.
- Refonte complète de *La Dépêche* et du site internet; adoption d'une nouvelle image et d'un nouveau slogan.
- Fusion et intégration du service d'information et de recrutement scolaire au service des communications.
- Lancement de la formule *Étudier à temps plein sans quitter votre emploi*, un concept unique au Québec mis sur pied par le Centre d'affaires en commerce électronique (CACE).
- Développement et offre d'une formation de trois jours sur la résolution de problèmes de même qu'une formation pour les dirigeants dans le secteur pâtes et papiers.
- Mise à jour de l'AEC en multimédia des affaires qui est devenue l'AEC en développement WEB afin de mieux répondre aux besoins des entreprises du milieu.
- Développement d'une AEC sur mesure pour la compagnie Marmen afin de répondre à d'éventuels besoins de main-d'œuvre en essais non destructifs.
- Lancement de l'AEC *Bureautique et anglais des affaires* pour répondre aux besoins de personnel qualifié et bilingue des entreprises de la région.
- Lancement d'un nouveau projet d'initiatives ciblées pour les travailleurs âgés (ICTA) afin de favoriser le retour en emploi de 75 travailleurs d'expérience et ainsi aider à atténuer les pénuries anticipées dans plusieurs secteurs d'activités.
- Obtention de l'accréditation du MELS pour l'obtention du Centre collégial de transfert de technologie en télécommunications (C2T3), qui devient le troisième centre de transfert du Cégep de Trois-Rivières.
- Signatures d'ententes de partenariat avec Compagnie 3PM inc., Cogeco Câble Québec, le ministère du Développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation, Le Baluchon.
- Mise en place des règles et des procédures afin de faciliter la planification et la réalisation de projets de mobilité étudiante.
- Réalisation de cinq projets de coopération internationale au Sénégal, au Cameroun et au Chili; missions de prospection en Algérie, au Gabon et au Mexique.

- Accueil des représentants du Niger, du Cameroun, de la Côte d'Ivoire et du Chili dans le cadre de missions étrangères; accueil et intégration de 18 étudiants provenant de l'Île de la Réunion.
- Entente de collaboration entre le Groupe Avicienne et le Collège en vue de réaliser la délocalisation des programmes DEC-Bac en comptabilité et en marketing.

L'année scolaire 2008-2009 :

- Bilan du programme Technologie de l'architecture; actualisation des programmes de Design d'intérieur, de Techniques de travail social et de sciences humaines; mise en place de passerelles en logistique, en pâtes et papiers et en génie mécanique.
- Lancement de nouvelles AEC en Développement WEB, en génie civil, en commerce de détail, en courtage immobilier, en dessin technique; mise à jour de l'AEC *Inspection en métallurgie*;
- Implantation du C2T3; projet de recherche dans le cadre du programme PART; obtention d'un contrat de métrologie auprès de Cogeco Câble; acquisition de nouveaux équipements de recherche au CIFM grâce à un financement de près de 3 millions de dollars; réalisation de projets de transfert technologique, de recherche et développement avec 26 entreprises; activités de caractérisation métallographique et mécanique, d'analyse de défaillance et d'assistance technique au profit de l'industrie.
- Identification d'un nouveau créneau (les bio et nano technologies) pour faire face à la crise dans les pâtes et papiers, etc.
- Adoption d'un profil des compétences attendues chez les enseignants et révision des processus de sélection des enseignants.
- Démarches d'intégration de nouveaux logiciels dans plusieurs départements; formation sur l'éthique donnée à plus de 159 enseignants; développement d'une application de gestion permettant la rédaction et la consultation des plans de cours et leur diffusion sur internet.
- Ajout de nouveaux laboratoires en Diététique, en Langues secondes; ajout de locaux (10) avec service de projection multimédia, achat et installation de 225 micro-ordinateurs destinés à la pédagogie.
- Embauche d'un conseiller pédagogique à la recherche; adoption de politiques de soutien à la recherche; mise en œuvre de projets de recherche en Littérature et communication, en Langues, en Design d'intérieur, en Soins infirmiers, en Théâtre et médias, en Éducation physique et en Génie électrique.
- Mise en place d'un programme d'orientation obligatoire pour les étudiants en *Accueil et intégration*; augmentation du nombre de demandes d'aide aux services adaptés; ajout de ressources additionnelles au service d'aide psychologique; démarrage de cuisines collectives.
- Embauche d'une ressource chargée d'effectuer un premier bilan environnemental; élaboration d'un plan d'action visant l'amélioration de l'environnement du Cégep; obtention de la certification provinciale *Cégep Vert*; élaboration d'un plan d'action pour faire face à la grippe A(H1N1); activités

en prévention en santé et sécurité avec libération d'une enseignante pour sensibiliser le personnel et les élèves des départements à risque.

- Aménagement de nouveaux locaux pour le service des communications et de l'information scolaire; agrandissements et rénovations divers au pavillon des Humanités; réalisation d'un plan directeur pour l'amélioration de la ventilation et de la climatisation aux Sciences.
- Révision des outils de sélection et élaboration d'un programme d'insertion professionnelle des nouveaux enseignants; libération d'une ressource enseignante dans le but d'explorer le volet mentorat avec les nouveaux enseignants.
- Activités de perfectionnement linguistique (350 heures de formation données à 144 employés).
- Tenue de deux journées pédagogiques à l'automne et à l'hiver sur les thèmes suivants : avoir une meilleure connaissance de la nouvelle génération d'élèves, utiliser une variété d'outils pédagogiques.
- Célébration du quarantième anniversaire du Collège qui a permis de souligner l'apport des acteurs passés et présents et de renforcer la notoriété du Cégep.
- Partenariat et collaboration divers avec le Conseil du loisir scientifique Mauricie – Centre-du-Québec, avec l'Orchestre symphonique de Trois-Rivières, avec la Société de transports de Trois-Rivières, avec la Corporation de développement culturel de Trois-Rivières; entente de partenariat entre la Ville de Trois-Rivières, le ministère de la Culture, des Communications et de la Condition féminine et les maisons d'éducation de Trois-Rivières afin de mettre en valeur les arts et la culture à différents niveaux.
- Tenue du colloque de l'AQPC et d'un mini-colloque en pâtes et papier.
- Révision et signature de l'entente Métallurgie Mauricie; conclusion d'une entente avec la Régie régionale de la santé pour un prêt d'équipements de nos laboratoires en soins infirmiers.
- 125 étudiants et 21 professeurs ont fait des stages de courte durée à l'étranger (France, Belgique, Allemagne, République Dominicaine, Pérou, Cameroun, Maroc, Sénégal, Cuba et États-Unis). Les départements concernés sont : *Technologie du génie industriel, Arts et lettres (option Théâtre et médias), Technologie de l'architecture, Techniques de travail social/Sciences sociales, Sciences humaines, Techniques de soins infirmiers, Logistique du transport, Éducation physique*.
- Réalisation de six projets de coopération dans quatre pays (Sénégal, Cameroun, Chili et Côte d'Ivoire) impliquant une quinzaine d'employés du cégep.
- Trois (3) missions de prospection (Cameroun, Gabon et Niger); accueil de délégations étrangères (Cameroun, Côte d'Ivoire, Algérie, Gabon); entente en vue de délocaliser des programmes d'attestations d'études collégiales en Algérie.
- Mise en place de structures d'accueil et d'accompagnement particulières pour les étudiants étrangers en première session : distribution d'un guide d'accueil, mise sur pied d'un comité d'accueil au sein des résidences étudiantes, tenue de différentes activités d'intégration à la culture québécoise et la réalité des études collégiales.

On le voit : le Collège est actif dans plusieurs domaines ou secteurs, que ce soit à l'échelle locale, nationale ou internationale. Sauf exception, toutes les activités, projets, etc., recensés ci-devant sont en lien direct avec l'une

ou l'autre des orientations du plan stratégique 2004-2007. Nous avons ajouté à cette liste les actions réalisées en 2007-2008 et en 2008-2009 pour illustrer que le Collège poursuit son développement même si le plan stratégique 2004-2007 est échu.

### **Problématique**

Le critère 1 a permis, pour l'essentiel, d'examiner si ce que le Collège voulait faire avec son plan stratégique 2004-2007 avait fait l'objet d'une étude attentive de son environnement et de ses défis. Le critère 2 doit permettre au Collège d'évaluer si les actions développées au cours des années 2004 à 2007 sont en lien avec les moyens que le plan stratégique – comme le plan de réussite – annonçait et voulait privilégier pour atteindre ses objectifs. Il est important aussi que le Collège porte un regard sur les outils de gestion, les outils de suivi, ainsi que sur les indicateurs dont il dispose pour suivre l'évolution de ses actions dans le but d'atteindre ses objectifs. Pour le Collège, ce critère est d'autant plus important que, pour concevoir un prochain plan stratégique et un prochain plan de réussite<sup>1</sup>, il doit tirer des leçons de l'expérience acquise en matière d'élaboration d'un plan dit « stratégique »<sup>2</sup>. **En somme, avec son plan stratégique (incluant son plan de réussite), le Collège a-t-il fait ce qu'il annonçait qu'il ferait?** Quelques questions subsidiaires viennent se greffer à cet examen : les intervenants ont-ils assumé leurs responsabilités? Y avait-il des mécanismes d'encadrement? Les outils de suivi étaient-ils suffisants?

### **Outils d'évaluation**

Un [tableau synoptique](#) accompagne les données présentées lors de l'étude de chacun des thèmes 2.1 et 2.2. Ce tableau résume les questions d'évaluation retenues pour l'étude d'un thème, de même que les procédures (données à recueillir, sources d'information, instruments de collecte) et les tâches et responsabilités (collecte, traitement et analyse, jugement) nécessaires à leur évaluation.

Le [tableau 2a](#) fait état des actions réalisées en lien avec chacun des moyens retenus par le plan stratégique 2004-2007; il permet d'embrasser d'un même regard les responsabilités assumées, les mécanismes d'encadrement, les outils de suivi (descriptifs, statistiques ou perceptuels) permettant de poser un diagnostic sur

l'état de la situation. Le [tableau 2b](#) fait exactement le même travail mais dans ce cas-ci, il examine à la lumière des mêmes questions que précédemment le plan de réussite 2004-2007.

Une [analyse du critère 2](#) complète le traitement des thèmes; cette analyse consiste dans un premier temps à dégager **les constats** qui s'imposent à la lecture des tableaux - compte tenu des questions du devis d'évaluation - à identifier, dans un deuxième temps, **les forces et les faiblesses** en lien avec le critère d'évaluation, puis dans un troisième temps, de décider **si les résultats attendus** que l'on trouve dans le devis ont été obtenus. Enfin, le comité du plan stratégique recommandera au comité directeur des suggestions d'action en vue de l'élaboration du prochain plan stratégique (deuxième étape de l'opération « Vers un nouveau plan stratégique 2010-2015 »).

---

<sup>1</sup> Rappelons ici que l'évaluation du plan stratégique 2004-2007 a lieu dans le cadre de l'opération « Vers un nouveau plan stratégique 2010-2015 ».

<sup>2</sup> Il est clair que l'obligation qui fut faite aux collèges du réseau de produire des plans « stratégiques » et des plans de réussite « scolaire » peut avoir eu comme conséquence que ces plans ont été rédigés avec un souci autant politique que pratique, rendant par le fait même difficile l'atteinte de certaines cibles.

Tableau synoptique

Thème 2.1 : Les moyens au service de la mise en œuvre du plan stratégique

Objets d'évaluation : les moyens de la mise en œuvre; les intervenants ou les responsables; le calendrier de réalisation						
Questions d'évaluation :	Procédures			Tâches et responsabilités		
	Données à recueillir	Sources d'information *	Instruments de collecte	Traitement et analyse	Suggestion(s)	Recommandation(s) au C.A.
<p><b>2.1.1</b> Les moyens de la mise en œuvre étaient-ils suffisants pour permettre l'atteinte des résultats?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ décrire et évaluer les moyens de la mise en œuvre en regard des attentes contenues dans les orientations du plan</li> </ul>	Descriptives	<a href="#">Annexes (les bilans en rapport avec le plan stratégique et le plan de réussite)</a>	<a href="#">Tableaux 2a et 2b</a> (des moyens prévus aux actions réalisées)	L'équipe de travail, personnel de la direction des ressources humaines, des SAE, des communications, de la DASPR, de la formation continue	Comité du plan stratégique	
<p><b>2.1.2</b> Les différents intervenants ont-ils assumé leurs responsabilités?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ décrire les responsabilités des intervenants ou des instances; évaluer leur implication dans la réalisation des objectifs du plan</li> </ul>	Descriptives	<a href="#">Annexes (les bilans en rapport avec le plan stratégique et le plan de réussite)</a>	Tableaux 2a et 2b (des moyens prévus aux actions réalisées)	L'équipe de travail, personnel de la direction des ressources humaines, des SAE, des communications, de la DASPR, de la formation continue	Comité du plan stratégique	Comité directeur
<p><b>2.1.3</b> Y avait-il un calendrier de réalisation? Ce calendrier a-t-il été respecté?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ décrire le calendrier de réalisation; évaluer son respect par le Collège</li> </ul>	Descriptives	<a href="#">Annexes (les bilans en rapport avec le plan stratégique et le plan de réussite)</a>	<a href="#">Les bilans mis en annexes sur le site de l'évaluation</a>	L'équipe de travail	Comité du plan stratégique	Comité directeur

\* Documents, personnes et groupes de personnes, organismes, services du Collège ou du Ministère

Thème 2.2 : Les mécanismes de suivi du plan stratégique

Objets d'évaluation : les indicateurs de réalisation du plan; les mécanismes d'encadrement pour s'assurer que les actions du Collège sont en lien avec le plan						
Questions d'évaluation :	Procédures			Tâches et responsabilités		
	Données à recueillir	Sources d'information *	Instruments de collecte	Traitement et analyse	Suggestion(s)	Recommandation(s) au C.A.
<p><b>2.2.1</b> Quels étaient les indicateurs permettant de faire état de la progression de l'atteinte de résultats?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ faire état des indicateurs; évaluer leur capacité à faire état de la progression du Collège vers l'atteinte des résultats attendus</li> </ul>	Descriptives	<a href="#">Annexes (les bilans en lien avec le plan stratégique et le plan de réussite)</a> <a href="#">Système d'information sur les programmes d'études</a>	<a href="#">Tableau 1.2.2</a> Tableaux 2a et 2b (des moyens prévus aux actions réalisées)	L'équipe de travail, personnel de la direction des ressources humaines, des SAE, des communications, de la DASPR, de la formation continue	Comité du plan stratégique	Comité directeur
<p><b>2.2.2</b> Quels étaient les mécanismes d'encadrement pour s'assurer que les moyens retenus dans le plan stratégique sont bel et bien utilisés pour la réalisation des objectifs?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ décrire et évaluer l'efficacité des mécanismes d'encadrement</li> </ul>	Descriptives	<a href="#">Annexes (les bilans en lien avec le plan stratégique et le plan de réussite)</a>	Tableaux 2a et 2b (des moyens prévus aux actions réalisées)	L'équipe de travail, personnel de la direction des ressources humaines, des SAE, des communications, de la DASPR, de la formation continue	Comité du plan stratégique	Comité directeur
<p><b>2.2.3</b> Les mécanismes d'encadrement ont-ils permis d'apporter des ajustements (si nécessaire) au moment jugé opportun?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ décrire et évaluer la gestion des mécanismes d'encadrement permettant les ajustements rendus nécessaires tout au long de la mise en œuvre du plan</li> </ul>	Descriptives	<a href="#">Annexes (les bilans en lien avec le plan stratégique et le plan de réussite)</a>	Tableaux 2a et 2b (des moyens prévus aux actions réalisées)	L'équipe de travail, personnel de la direction des ressources humaines, des SAE, des communications, de la DASPR, de la formation continue	Comité du plan stratégique	Comité directeur

\* Documents, personnes et groupes de personnes, organismes, services du Collège ou du Ministère

Tableau 2a - Tableau synthèse sur le plan stratégique (des moyens prévus aux actions réalisées<sup>1</sup>)

Thème : Les programmes d'études				
Première orientation : Offrir et mettre en œuvre des programmes d'études pertinents et de qualité				
Moyens prévus par le plan stratégique	Actions particulières mises en place ou réalisées entre 2004 et 2009	Responsable(s) (direction, service, comité, etc.)	Mécanisme(s) d'encadrement (politique, procédures, etc.)	Outil(s) de suivi (données statistiques, perceptuelles, descriptives ou qualitatives)
Compléter la révision des programmes d'études	Travaux d'élaboration à l'enseignement régulier en : 570.E0, 120.A0, 235.B0, 243, etc.  Travaux d'élaboration des AEC à la formation continue : en soins infirmiers, multimédia des affaires, logistique et transport, inspection en métallurgie, gestion de commerce, démarrage et gestion de son entreprise, etc.	DAP Comités de programme  Service de la formation continue	Politique de gestion des programmes Processus d'implantation et de révision des programmes  Processus d'implantation et de révision des programmes	Tableau « Implantation » ou « révision de programme » (DAP) <sup>2</sup>  Besoins du marché du travail <sup>3</sup>
Assurer l'évaluation et le suivi des programmes d'études de façon régulière.	Bilan et évaluation ciblée en 200.B0; bilan en 232.A0; bilan en 221.A0  Bilan informel fait par les enseignants et le conseiller pédagogique à la formation continue, après que chaque cohorte a complété une AEC	DE, DAP, comités de programme  Service de la formation continue	Politique institutionnelle d'évaluation des programmes, Guide de rédaction d'un bilan  -	SIPE (perception, cheminement scolaire, etc.) <sup>4</sup>  Évaluation des cours, par les étudiants, dans les AEC
Développer, actualiser ou adapter des programmes d'études en fonction de l'évolution des besoins.	Actualisation en 310.A0; modification des grilles de cours en 270, 388.A0, 393.A0	DE, DAP et comités de programme	Politique de gestion des programmes Processus d'implantation et de révision des programmes	Tableau « Implantation » ou « révision de programme » (DAP) SIPE (perception, cheminement scolaire, etc.)

<sup>1</sup> Le but de ce tableau n'est pas d'être exhaustif : les actions rapportées sont données à titre d'exemple afin de donner une idée de l'étendue des directions, services et départements mis à contribution pour la réalisation du plan stratégique 2004-2007.

<sup>2</sup> Ce document est en annexe sur le site de l'opération : <http://eval.plan.cegeptr.qc.ca/>

<sup>3</sup> La lecture des besoins est faite avec, entre autres, *Emploi Québec*.

<sup>4</sup> Voir <http://dap.cegeptr.qc.ca/index.php/systeme-d'information/>

**CRITÈRE 2 - La mise en œuvre du plan stratégique 2004-2007 a permis de rassembler et de mobiliser l'ensemble de la communauté collégiale**

Thème : Les programmes d'études				
Première <i>orientation</i> : Offrir et mettre en œuvre des programmes d'études pertinents et de qualité				
<i>Moyens</i> prévus par le plan stratégique	<i>Actions</i> particulières mises en place ou réalisées entre 2004 et 2009	<i>Responsable(s)</i> (direction, service, comité, etc.)	<i>Mécanisme(s) d'encadrement</i> (politique, procédures, etc.)	<i>Outil(s)</i> de suivi (données statistiques, perceptuelles, descriptives ou qualitatives)
Appuyer le fonctionnement des comités de programmes.	Les comités de programme (composition du comité, avec contraintes à l'horaire pour leurs membres) sont déterminés au printemps de chaque année; certains comités de programme sont appelés à se réunir plus souvent selon les problèmes rencontrés et le plan de travail décidé conjointement avec la DAP ou la direction des études (révision, élaboration, évaluation, etc.)	DAP, comités de programme, départements	Politique de gestion des programmes	Plans de travail, bilans annuels des comités de programme
Resserrer les liens avec les milieux de travail et de l'éducation pour un meilleur arrimage des programmes.	Élaboration et mise en œuvre de DEC-Bac en comptabilité, marketing, informatique, logistique, soins infirmiers, en gestion de l'information  Mise sur pied d'Optimax qui offre aux entreprises, organismes et individus de la région des services par le biais d'étudiants des diverses techniques enseignées au Cégep de Trois-Rivières  Étudier avec Emploi-Québec les perspectives d'emploi et les secteurs où sévit une pénurie de main-d'œuvre, de façon à développer des AEC pertinentes	DAP  Formation continue  Formation continue	Politique de gestion des programmes Processus d'implantation et de révision des programmes  Cadre de fonctionnement  Ne s'applique pas	Tableau « Implantation » ou « révision de programme » (DAP)  Bilan annuel de la formation continue (mandats réalisés, étudiants impliqués)  Bilan annuel de la formation continue (AEC mises sur pied pour répondre aux besoins)
Réaliser les aménagements physiques et faire l'acquisition des équipements nécessaires pour les programmes révisés.	Aménagements opérés en 120.A0, 270.A0, 5A1.65, 221.A0, 221.B0, 221.C0, 501.A0 (salle de concert, département), 570.A0, 200.B0 (en cours), à la formation continue; création du laboratoire de formation à distance (bibliothèque)	Service de l'équipement, départements, direction des ressources à l'enseignement, bibliothèque	Règlement sur la santé et la sécurité Règlement sur la qualité des milieux de travail Règlements divers (code du bâtiment, etc.) Disponibilités budgétaires Comité sur la qualité de l'air Comité d'environnement visuel	Besoins pédagogiques identifiés par le Collège, en collaboration avec le programme révisé; budget alloué par le ministère pour un programme révisé

**CRITÈRE 2 - La mise en œuvre du plan stratégique 2004-2007 a permis de rassembler et de mobiliser l'ensemble de la communauté collégiale**

Thème : Les programmes d'études				
Première <i>orientation</i> : Offrir et mettre en œuvre des programmes d'études pertinents et de qualité				
<b>Moyens</b> prévus par le plan stratégique	<b>Actions</b> particulières mises en place ou réalisées entre 2004 et 2009	<b>Responsable(s)</b> (direction, service, comité, etc.)	<b>Mécanisme(s) d'encadrement</b> (politique, procédures, etc.)	<b>Outil(s)</b> de suivi (données statistiques, perceptuelles, descriptives ou qualitatives)
			Politique sur la protection de l'environnement et le développement durable	
Vérifier le taux de satisfaction des diplômés face à la formation offerte dans nos programmes d'études.	Relance téléphonique effectuée par le service de placement auprès des diplômés; les résultats sont acheminés aux coordonnateurs de départements chaque année	Service de placement	Questionnaire téléphonique <sup>2</sup>	SIGES <sup>4</sup>
Vérifier le taux de satisfaction des employeurs face à la formation offerte dans nos programmes d'études.	Stages en entreprise (stages crédités, stages rémunérés en ATE) <sup>1</sup>	Départements des programmes techniques	Procédures d'encadrement des stages propres à chaque programme <sup>3</sup>	Rapports de stages, la Relance
Donner les suites aux recommandations du Plan TIC.	Mise en application des recommandations <sup>5</sup>	Comité informatique <sup>6</sup>	Plan TIC	Procès-verbaux du comité informatique

<sup>1</sup> C'est lors de la réception des rapports de stages que les départements reçoivent des données perceptuelles en provenance des employeurs.

<sup>2</sup> Ce questionnaire est à la disposition de la CEEC.

<sup>3</sup> Ces procédures se trouvent, pour la plupart, dans les plans-cadres des stages des programmes techniques.

<sup>4</sup> Système informatisé de gestion de l'emploi et des stages.

<sup>5</sup> Le plan TIC contenant plus d'une trentaine de recommandations, mentionnons la création du CSTP, l'implantation graduelle des outils informatiques au plan matériel, logiciel, ainsi que l'aide aux enseignants par la formation donnée, etc.

<sup>6</sup> Le comité informatique réunit trois (3) adjoints de la direction des études, le directeur du service de l'informatique et la conseillère pédagogique.

**CRITÈRE 2 - La mise en œuvre du plan stratégique 2004-2007 a permis de rassembler et de mobiliser l'ensemble de la communauté collégiale**

Thème : Les programmes d'études				
Première <i>orientation</i> : Offrir et mettre en œuvre des programmes d'études pertinents et de qualité				
<i>Moyens</i> prévus par le plan stratégique	<i>Actions</i> particulières mises en place ou réalisées entre 2004 et 2009	<i>Responsable(s)</i> (direction, service, comité, etc.)	<i>Mécanisme(s) d'encadrement</i> (politique, procédures, etc.)	<i>Outil(s)</i> de suivi (données statistiques, perceptuelles, descriptives ou qualitatives)
Mettre en application le plan de recrutement et le plan de communication.	Restructuration et développement du service des communications	Direction générale	Plan de recrutement de la clientèle étudiante <sup>1</sup> ; développement et mise à jour d'outils d'information scolaire;	La carte diversifiée de programmes (voir l'annuaire des programmes offerts)
	Fusion et intégration du service d'information et de recrutement scolaire au service des communications	Service des communications	Mise en œuvre de la section du site internet consacrée à la promotion des programmes et à l'information scolaire; publicité dans les médias pour promouvoir les différents événements; ressources financières requises pour la réalisation du plan; plan stratégique marketing	
	Mise en place d'un comité « Marketing » chargé d'établir le plan marketing annuel, tant pour le recrutement que pour le positionnement du collège dans la communauté.	Service des communications		La carte de programmes adaptés au marché du travail, à la formation continue
	Mise en application du plan de recrutement et de promotion de la formation continue	Formation continue	Plan de recrutement et campagne de promotion à la formation continue Étude faite avec Emploi-Québec des perspectives d'emploi et des secteurs où sévit une pénurie de main-d'œuvre, de façon à développer des AEC pertinentes	
Offrir un service de placement et d'information sur les programmes universitaires <sup>2</sup> .				

<sup>1</sup> Ce plan présente une analyse situationnelle des contextes régional et provincial, les principes directeurs à respecter, les objectifs à atteindre ainsi que les stratégies retenues. Un plan d'action a été mis en œuvre pour permettre l'atteinte des objectifs fixés.

<sup>2</sup> Ce moyen figure au plan stratégique. Il s'agit fort probablement d'une erreur de rédaction.

*CRITÈRE 2 - La mise en œuvre du plan stratégique 2004-2007 a permis de rassembler et de mobiliser l'ensemble de la communauté collégiale*

Exploiter le système informatisé de gestion des emplois et des stages.	Au cours des dernières années, SIGES a été vendu à pas moins de douze (12) cégeps. Le service informatique est responsable de sa conception, de son exploitation (conjointement avec le service de placement et ATE), de son entretien (mises à jour), de son adaptation (selon les besoins de ses clients dans le réseau) et de sa vente (contrats, clauses spécifiques, etc.).			
Augmenter les programmes en ATE et les stages en entreprise.	Mise en place d'alternance travail-études en 410.A0, 420.A0, 232.A0 et en 270.A0 (pour les deux options qui ne l'avaient pas)	Service ATE	Guide administratif du MELS Guide sur le mode de fonctionnement des stages en alternance travail-études	SIGES
Supporter le perfectionnement pédagogique et technique des enseignants (Performa – MIPEC).	Mise en place des comités de perfectionnement Montants additionnels accordés par le Collège pour le perfectionnement collectif	Service des ressources humaines, direction des ressources à l'enseignement, DASPR, CSTP	Politique de perfectionnement	Comptes-rendus des comités de perfectionnement
Supporter les projets de recherche et d'innovation.	Rédaction de politiques Engagement d'une ressource professionnelle responsable du dossier Acquisition de l'accréditation au CRSNG	DASPR	Politique d'éthique de la recherche avec des êtres humains Politique sur les conflits d'intérêts en recherche Politique institutionnelle sur l'intégrité en recherche Politique institutionnelle de recherche et de développement Comité de recherche et développement	Bilan annuel de la DASPR Tableaux d'allocation des ressources enseignantes Comptes rendus du comité de recherche et développement

**CRITÈRE 2 - La mise en œuvre du plan stratégique 2004-2007 a permis de rassembler et de mobiliser l'ensemble de la communauté collégiale**

Thème : La réussite				
Deuxième <i>orientation</i> : Favoriser la réussite éducative et la persévérance jusqu'à l'obtention du diplôme				
<b>Moyens</b> prévus par le plan stratégique	<b>Actions</b> particulières mises en place ou réalisées entre 2004 et 2009	<b>Responsable(s)</b> (direction, service, comité, etc.)	<b>Mécanisme(s) d'encadrement</b> (politique, procédures, etc.)	<b>Outil(s)</b> de suivi (données statistiques, perceptuelles, descriptives ou qualitatives)
Réaliser les actions prévues pour les quatre orientations du plan de réussite : 1. Faciliter l'adaptation au collégial. 2. Identifier et soutenir de façon particulière les étudiants à risque et les quasi diplômés. 3. Mettre en place des formules d'aide novatrices dans les programmes et les disciplines. 4. Soutenir l'étudiant dans la clarification de son identité personnelle et professionnelle.	<a href="#">Voir le tableau 2b</a>			
Élaborer et organiser les programmes d'études avec le souci de favoriser la réussite.	Prise en compte de l'impact que la grille peut avoir sur la réussite lors de l'élaboration ou de la modification d'une grille de cours <sup>1</sup> .  Établissement de sessions plus courtes, avec moins de sujets traités, mais plus condensés, lors de la rédaction d'une AEC	DE, DAP, comités de programme  Formation continue	Politique de gestion des programmes Processus d'implantation et de révision des programmes  Processus d'implantation et de révision des programmes	SIPE

<sup>1</sup> De nombreux exemples peuvent être mentionnés : la présence accrue de la discipline maîtresse en première session, une grille de cours qui permet à la première session de se dérouler en tenant compte de l'adaptation au collégial de la cohorte en provenance du secondaire, etc.

**CRITÈRE 2 - La mise en œuvre du plan stratégique 2004-2007 a permis de rassembler et de mobiliser l'ensemble de la communauté collégiale**

Thème : La réussite				
Deuxième <i>orientation</i> : Favoriser la réussite éducative et la persévérance jusqu'à l'obtention du diplôme				
<b>Moyens</b> prévus par le plan stratégique	<b>Actions</b> particulières mises en place ou réalisées entre 2004 et 2009	<b>Responsable(s)</b> (direction, service, comité, etc.)	<b>Mécanisme(s) d'encadrement</b> (politique, procédures, etc.)	<b>Outil(s)</b> de suivi (données statistiques, perceptuelles, descriptives ou qualitatives)
Offrir des services professionnels, des ressources et une organisation scolaire qui favorisent la réussite <sup>1</sup> .	Mesures d'aide pour préparer ou soutenir les élèves en vue de l'épreuve uniforme de français	CARL	Ateliers de préparation à l'ÉUF	Résultats à l'ÉUF
	Mesures d'aide dans différents départements <sup>2</sup>	Départements	(la gestion des mesures varie d'un département à l'autre – voir le <i>Bilan de la mise en œuvre du plan d'aide à la réussite</i> )	Bilans annuels des départements
	Centre d'aide : CARL, CAM, centre d'aide en anglais, tutorat par les pairs, etc.	Direction des études	Mandat des centres	Bilans annuels des centres
	Mesures d'aide du service d'orientation <sup>3</sup>	Service d'orientation	SAE	Bilan annuel des SAE
	Dépistage via l'intervention du travailleur de milieu	SAE	SAE	Bilan annuel des SAE
	Grille horaire adaptée pour permettre aux étudiants de faire de l'étude et de rencontrer leur professeur <sup>4</sup> .	DAP et comités de programme Formation continue	Politique de gestion des programmes Processus d'implantation et de révision des programmes	Bilan annuel de la DAP Bilan annuel de la formation continue

<sup>1</sup> Les mesures mises en place par les SAE, en lien avec ce moyen retenu par le plan stratégique, ont pour principe de base que pour conserver sa motivation aux études, l'élève doit avoir été bien orienté et s'être engagé dans ses études. La conservation de la motivation est la condition de la persévérance aux études. Ces mesures sont d'autant plus importantes qu'un nombre élevé d'élèves traversent à un moment donné de leur parcours une situation de crise (santé physique, mentale; consommation de produits, etc.).

<sup>2</sup> Les mesures d'aide sont amplement décrites dans l'[annexe - Bilan de la mise en œuvre du plan de réussite 2004-2007](#).

<sup>3</sup> Parmi les mesures d'aide offertes par ce service, mentionnons : le projet Horizon ou les visites dans les classes de première année en Accueil et intégration, en Sciences humaines, en Sciences de la nature pour aider les élèves devant la multiplicité des choix qui s'offrent à eux, l'aide offerte pour préparer une entrevue d'admission à l'université, etc.

<sup>4</sup> À la formation régulière, l'action consiste à intégrer les élèves grâce à une première session plus légère en nombre d'heures de formation; à la formation continue, l'action consiste à concentrer les sujets abordés dans une même session, de façon à éviter la dispersion de l'attention des élèves.

**CRITÈRE 2 - La mise en œuvre du plan stratégique 2004-2007 a permis de rassembler et de mobiliser l'ensemble de la communauté collégiale**

Thème : La réussite				
Deuxième <i>orientation</i> : Favoriser la réussite éducative et la persévérance jusqu'à l'obtention du diplôme				
<b>Moyens</b> prévus par le plan stratégique	<b>Actions</b> particulières mises en place ou réalisées entre 2004 et 2009	<b>Responsable(s)</b> (direction, service, comité, etc.)	<b>Mécanisme(s) d'encadrement</b> (politique, procédures, etc.)	<b>Outil(s)</b> de suivi (données statistiques, perceptuelles, descriptives ou qualitatives)
Maintenir et développer des activités diverses afin de reconnaître et valoriser la réussite.	Gala du mérite étudiant Gala du mérite sportif Remise des diplômes Les atouts par programme  Remise des attestations au CARL, au CAM et au tutorat par les pairs  La semaine québécoise des adultes en formation (pour souligner la performance des adultes aux études)	SAE  CARL, CAM, groupe tutorat par les pairs  Formation continue	Comités organisateurs de chaque événement Formulaire, règlements, critères à respecter  Critère de remise des attestations  (ne s'applique pas)	Bilan annuel de la DSAE  Bilans annuels du CARL, du CAM et du groupe tutorat par les pairs  Bilan annuel de la formation continue
Établir une procédure et élaborer les outils permettant de mesurer le degré de satisfaction des étudiants par rapport aux activités et services qui leur sont offerts <sup>1</sup> .				
Assurer les aménagements physiques susceptibles de garantir la qualité de vie au Collège.	Entretien régulier du système de ventilation et de climatisation des bâtisses du Collège Rénovation et agrandissement du hall d'entrée du pavillon des Humanités Rénovation des locaux du service informatique et du registraire Création des locaux du service des communications	Service de l'équipement	Règlement sur la santé et la sécurité Règlement sur la qualité des milieux de travail Règlements divers (code du bâtiment, etc.) Disponibilités budgétaires Comité sur la qualité de l'air Comité d'environnement visuel Politique sur la protection de l'environnement et le développement durable	Plan de travail du service de l'équipement (besoins identifiés; problématiques physiques ou matérielles, etc.)

<sup>1</sup> C'est à l'occasion de la présente évaluation que le Collège met sur pied une procédure d'évaluation des services à l'étudiant – questionnaires d'évaluation des élèves de l'enseignement régulier et des étudiants de la formation continue (voir les questionnaires en annexe) – et qu'il élabore les outils pour lui permettre de connaître la perception de sa clientèle par rapport aux services qui lui sont offerts (questionnaires en ligne, accessibles selon le cas par Omnivox ou par le site internet du Collège). Le Collège se réserve le droit de choisir le ou les moments où, durant la réalisation de son prochain plan stratégique, il utilisera ces questionnaires – la raison étant que les élèves répondent déjà, année après année, à des questionnaires de perception sur les programmes, au questionnaire d'évaluation des enseignants non permanents (lesquels sont nombreux ces années-ci), etc. Une certaine circonspection s'impose si l'on ne veut pas banaliser la cueillette de données perceptuelles. La passation de ces questionnaires est une responsabilité partagée par la direction des SAE, la direction des études et la direction de la formation continue.

**CRITÈRE 2 - La mise en œuvre du plan stratégique 2004-2007 a permis de rassembler et de mobiliser l'ensemble de la communauté collégiale**

Thème : La réussite				
Deuxième <i>orientation</i> : Favoriser la réussite éducative et la persévérance jusqu'à l'obtention du diplôme				
<b>Moyens</b> prévus par le plan stratégique	<b>Actions</b> particulières mises en place ou réalisées entre 2004 et 2009	<b>Responsable(s)</b> (direction, service, comité, etc.)	<b>Mécanisme(s) d'encadrement</b> (politique, procédures, etc.)	<b>Outil(s)</b> de suivi (données statistiques, perceptuelles, descriptives ou qualitatives)
	Acquisition et rénovation des locaux du CIFM Rénovation de la maçonnerie du pavillon des Sciences Création du Mokafé Rénovation de l'auditorium et création de la salle de théâtre Création du stade Diablos Réaménagement des vestiaires du Collège			
Mettre en oeuvre le programme d'attestation de participation et d'engagement à la vie étudiante.	Mention au bulletin <sup>1</sup> L'engagement étudiant (60 heures au moins) L'attestation d'engagement ponctuel	SAE	Formulaires, règlements, critères à respecter	Bilan annuel des SAE (participants, interventions, etc.)

<sup>1</sup> Les heures de bénévolat données par un étudiant entraînent une mention à son bulletin.

**CRITÈRE 2 - La mise en œuvre du plan stratégique 2004-2007 a permis de rassembler et de mobiliser l'ensemble de la communauté collégiale**

Thème : Les ressources humaines				
Troisième <i>orientation</i> : Contribuer au développement et au maintien des ressources humaines compétentes, valorisées et engagées				
<b>Moyens</b> prévus par le plan stratégique	<b>Actions</b> particulières mises en place ou réalisées entre 2004 et 2009	<b>Responsable(s)</b> (direction, service, comité, etc.)	<b>Mécanisme(s) d'encadrement</b> (politique, procédures, etc.)	<b>Outil(s)</b> de suivi (données statistiques, perceptuelles, descriptives ou qualitatives)
Élaborer et mettre en application une politique de recrutement, de sélection et d'embauche du personnel.	Processus mis en place pour chacune des catégories de personnel	Services des ressources humaines Direction adjointe aux ressources à l'enseignement Formation continue	Politique de recrutement, de sélection et d'engagement des ressources humaines Politique de sélection des enseignants ou enseignantes à la formation continue Plan de travail de la DRH et de la direction adjointe aux ressources à l'enseignement	L'évaluation des non-permanents ou des personnes non régulières
Élaborer et mettre en application un programme d'accueil et d'intégration à l'intention des nouveaux employés.	Programme mis en place : conception d'un cartable <sup>1</sup> et d'un processus d'accueil des nouveaux employés (ce programme vise à assurer aux nouveaux venus un accueil de qualité; cet accueil leur procure l'information, les connaissances et le support requis afin qu'ils soient en mesure d'accomplir leur travail)	Service des ressources humaines Départements et services concernés	Processus d'accueil des nouveaux employés Processus d'intégration des nouveaux enseignants (pour l'appropriation de ses nouvelles fonctions par le nouveau venu) Plan de travail de la DRH	Enquête de satisfaction auprès des nouveaux employés
Élaborer et implanter un programme de perfectionnement.	Mise en place d'une politique de perfectionnement commune chapeautant les programmes particuliers de chaque corps d'emploi	Service des ressources humaines	Plan de travail de la DRH	Comptes-rendus des comités de perfectionnement
Mettre en place des mesures facilitant le perfectionnement.	Mise en place des comités de perfectionnement Montants additionnels accordés par le Collège pour le perfectionnement collectif	Service des ressources humaines Comités de perfectionnement DASPR CSTP	Politique de perfectionnement Plan de travail de la DRH	Comptes-rendus des comités de perfectionnement
Élaborer et mettre en application une politique d'évaluation des différentes catégories de personnel.	Mise en place de l'évaluation des employés de soutien non permanents	Service des ressources humaines	Processus d'évaluation	Résultats du processus d'évaluation

<sup>1</sup> Ce cartable est à la disposition de la C.E.E.C.

**CRITÈRE 2 - La mise en œuvre du plan stratégique 2004-2007 a permis de rassembler et de mobiliser l'ensemble de la communauté collégiale**

Thème : Les ressources humaines				
Troisième <i>orientation</i> : Contribuer au développement et au maintien des ressources humaines compétentes, valorisées et engagées				
<i>Moyens</i> prévus par le plan stratégique	<i>Actions</i> particulières mises en place ou réalisées entre 2004 et 2009	<i>Responsable(s)</i> (direction, service, comité, etc.)	<i>Mécanisme(s) d'encadrement</i> (politique, procédures, etc.)	<i>Outil(s)</i> de suivi (données statistiques, perceptuelles, descriptives ou qualitatives)
Supporter des activités de recherche et des projets innovateurs.	Obtention de l'accréditation de collège de recherche	Direction des études	Politique institutionnelle de recherche et de développement Politique institutionnelle sur l'intégrité en recherche Politique sur les conflits d'intérêts en recherche Politique d'éthique de la recherche avec des êtres humains Comité de recherche et développement	Bilan annuel de la direction des études Tableaux d'allocation des ressources enseignantes Comptes rendus du comité de recherche et développement
Adopter la <i>Politique de reconnaissance et de valorisation du personnel</i> .	Adoption de la politique	Service des ressources humaines	Comité sur la reconnaissance et la valorisation	Comptes-rendus du comité sur la reconnaissance et la valorisation
Mettre en œuvre un plan d'action en reconnaissance et valorisation du personnel.	Actions diverses touchant la reconnaissance et la valorisation du personnel <sup>1</sup>	Service des ressources humaines	Comité sur la reconnaissance et la valorisation, en lien avec le service des communications Association du personnel	La fréquentation des activités de reconnaissance et de valorisation (ex. fête de la reconnaissance des retraités, des employés ayant 25 ans d'ancienneté, etc.)
Adopter la politique institutionnelle pour contrer la violence et le harcèlement moral au travail.	Création de mécanismes internes et externes de résolution des situations de violence et de harcèlement	Service des ressources humaines, les personnes-ressources et les membres du comité pour contrer le harcèlement et la violence	Comité pour contrer le harcèlement et la violence	Le traitement prévu par la politique <sup>2</sup>
Élaborer et mettre en application un nouveau plan de communication.	Conception et entrée en vigueur du plan de communication	Service des communications <sup>3</sup>	Plan de travail du service des communications	Bilan annuel du service des communications

<sup>1</sup> Par exemple, le Collège voit à souligner des événements comme la naissance d'un enfant ou le décès d'un proche, d'un retraité. D'autres exemples doivent ici être rapportés : les mentions d'honneur décernées au mois d'août à des enseignants du Collège, les motions de félicitations du CA adressées à des membres du personnel pour souligner des réalisations, les remerciements également adressés à des membres du personnel, sans oublier les articles qui paraissent régulièrement dans La Dépêche pour souligner des actions ou des réalisations en provenance de la communauté collégiale. Notons ici que ces mesures ont été mises en œuvre à l'occasion des réflexions ayant présidé à la naissance du plan de communication.

<sup>2</sup> 100 % des plaintes ont fait l'objet du traitement prévu par la politique.

<sup>3</sup> L'entrée en vigueur du plan de communication a entraîné des changements considérables au service des communications : les mandats du service des communications ont été redéfinis, des ressources tant humaines que matérielles ont été ajoutées afin d'aider le service à réaliser ses objectifs.

**CRITÈRE 2 - La mise en œuvre du plan stratégique 2004-2007 a permis de rassembler et de mobiliser l'ensemble de la communauté collégiale**

Thème : Le développement régional				
Quatrième <i>orientation</i> : Favoriser l'intégration du Cégep à son milieu régional				
<i>Moyens</i> prévus par le plan stratégique	<i>Actions</i> particulières mises en place ou réalisées entre 2004 et 2009	<i>Responsable(s)</i> (direction, service, comité, etc.)	<i>Mécanisme(s) d'encadrement</i> (politique, procédures, etc.)	<i>Outil(s)</i> de suivi (données statistiques, perceptuelles, descriptives ou qualitatives)
Établir des partenariats tant au niveau économique que culturel et social.	Signature d'une entente-cadre de collaboration avec la Corporation de développement culturel de Trois-Rivières : collaborer à des projets spéciaux de formation ouverts au milieu culturel et offerts dans les domaines du théâtre, de la mise en scène et de la musique; rendre accessibles au grand public des événements tels que les conférences des programmes Arts et lettres et Sciences humaines, les expositions en Design d'intérieur, Architecture et Arts plastiques, de même que les spectacles et concerts présentés par ses étudiants et enseignants en théâtre et musique.	Direction générale, SAE, départements et programmes concernés	Le cadre des ententes signées par les parties	Bilan annuel de la direction générale et des SAE
	Entente avec le CR3S pour le maintien d'un service de santé au Collège; entente avec l'AGE pour le maintien d'un service de sexologie	Direction générale et SAE	Le cadre de l'entente signée par les parties	
	Services d'experts pour le développement de marchés internationaux offerts aux entreprises de la Mauricie <sup>1</sup>	Formation continue (Techni.ca)	Entente de service	
Mettre à la disposition de la communauté des installations et équipements du Collège.	Signature d'un protocole par le Cégep et la ville pour l'utilisation du terrain synthétique de sports du Stade DIABLOS, de même que	Régie des locaux (SAE)	Le cadre des ententes signées	Bilans annuels des SAE (dont celui de la Régie des locaux)

<sup>1</sup> Par exemple, en 2006, le Collège a signé deux contrats pour aider des entreprises à faire des affaires à l'international : Morissette Télécom au Togo et Groupe SM en Algérie. Ce sont des ententes de service où l'aide apportée est en matière de gestion de projet (plans de formation, activités de formation, validation avec l'entreprise et évaluation du projet).

**CRITÈRE 2 - La mise en œuvre du plan stratégique 2004-2007 a permis de rassembler et de mobiliser l'ensemble de la communauté collégiale**

Thème : Le développement régional				
Quatrième <i>orientation</i> : Favoriser l'intégration du Cégep à son milieu régional				
<i>Moyens</i> prévus par le plan stratégique	<i>Actions</i> particulières mises en place ou réalisées entre 2004 et 2009	<i>Responsable(s)</i> (direction, service, comité, etc.)	<i>Mécanisme(s) d'encadrement</i> (politique, procédures, etc.)	<i>Outil(s)</i> de suivi (données statistiques, perceptuelles, descriptives ou qualitatives)
	pour l'utilisation des plateaux disponibles pour des activités sportives; entente permettant l'utilisation de la salle de théâtre du Collège, etc. <sup>1</sup>  Signature d'un protocole d'entente avec le centre hospitalier (CHRTR) faisant du Collège une zone de transit advenant une force majeure			
Encourager et reconnaître l'implication des membres du personnel et des étudiants à des projets et activités émanant du milieu régional.	Participation d'étudiants et de membres du personnel à la journée de sensibilisation à l'entrepreneuriat	Formation continue	Ne s'applique pas	Ne s'applique pas
Développer et offrir des activités de recyclage, de perfectionnement et de formation sur mesure pour soutenir les entreprises dans le développement de leur main-d'œuvre.	Formation sur mesure offerte à toutes les entreprises canadiennes en télécommunications <sup>2</sup>	Formation continue (Techni.ca)	Entente de service	Gestion de projet
Réaliser la mise en place du Centre intégré en pâtes et papiers.	Création du Centre intégré en pâtes et papiers.	Direction générale et direction du CIPP	Réunions du conseil d'administration	Bilans annuels de la direction générale et de la direction du CIPP

<sup>1</sup> Cette entente fait en sorte que le Collège doit répondre à un cahier de charge détaillé concernant la fourniture d'équipements à mettre à la disposition des artistes donnant un spectacle à la salle de théâtre. Sans entrer ici dans des détails trop longs, signalons que le Collège a aussi une entente avec la corporation des affaires culturelles de Trois-Rivières pour la valorisation des arts (les Grands prix culturels, le Festival de poésie, les PhiloConférences, une entente inter-institutions de services (prêt de plateaux, etc.). Aussi, le Collège met à la disposition des citoyens sa salle de conditionnement physique et il loue ses locaux à des taux préférentiels pour les organismes à but non lucratif.

<sup>2</sup> Les clients de Techni.ca sont entre autres : Bell Canada, Rogers, Telus, Cogeco Câble, Nokia, etc. Les services sont offerts en anglais et en français.

**CRITÈRE 2 - La mise en œuvre du plan stratégique 2004-2007 a permis de rassembler et de mobiliser l'ensemble de la communauté collégiale**

Thème : Le développement régional				
Quatrième <i>orientation</i> : Favoriser l'intégration du Cégep à son milieu régional				
<i>Moyens</i> prévus par le plan stratégique	<i>Actions</i> particulières mises en place ou réalisées entre 2004 et 2009	<i>Responsable(s)</i> (direction, service, comité, etc.)	<i>Mécanisme(s) d'encadrement</i> (politique, procédures, etc.)	<i>Outil(s)</i> de suivi (données statistiques, perceptuelles, descriptives ou qualitatives)
Réaliser la mise en place du Centre de technologie du magnésium.	Acquisition des équipements pour la transformation et le moulage du magnésium.	Direction du CIFM	Réunions du conseil d'administration	Bilans annuels de la direction générale et de la direction du CIFM
Développer des partenariats afin d'assurer une offre de service commune.	Participation au comité emploi-éducation-formation Offre conjointe de services d'information sur la loi du 1 % <sup>1</sup> Offre conjointe d'un outil promotionnel pour les entreprises <sup>2</sup>	Formation continue	Comités conjoints	Procès-verbaux des comités conjoints
Adopter et mettre en œuvre le nouveau plan de communication du Collège.	Conception et entrée en vigueur du plan de communication	Service des communications	Plan de travail du service des communications	Bilan annuel du service des communications

<sup>1</sup> Les organisations impliquées sont, outre le Collège, l'UQTR, l'École commerciale du CAP, le Collège Lafèche, le Cégep de Shawinigan, la Commission scolaire du Chemin du Roy.

<sup>2</sup> Idem.

**CRITÈRE 2 - La mise en œuvre du plan stratégique 2004-2007 a permis de rassembler et de mobiliser l'ensemble de la communauté collégiale**

Thème : L'ouverture sur le monde				
Cinquième <i>orientation</i> : Faire du collège une institution ouverte sur le monde				
<b>Moyens</b> prévus par le plan stratégique	<b>Actions</b> particulières mises en place ou réalisées entre 2004 et 2009	<b>Responsable(s)</b> (direction, service, comité, etc.)	<b>Mécanisme(s) d'encadrement</b> (politique, procédures, etc.)	<b>Outil(s)</b> de suivi (données statistiques, perceptuelles, descriptives ou qualitatives)
Élaborer et mettre en œuvre une politique de l'international.	Conception et mise en œuvre d'une <i>Politique de coopération et de développement international</i>	Service de coopération et de développement international, Comité d'élaboration et de rédaction de la politique	Plan de travail du service de coopération et de développement international	Bilan annuel du service de coopération et de développement international
Sensibiliser les comités de programmes et soutenir les initiatives permettant l'intégration de la dimension internationale dans les programmes d'études.	Mises sur pied de projets, en collaboration avec des programmes d'études <sup>1</sup> Journée internationale	Départements, Comités de programme Service de coopération et de développement international	Politique de coopération et de développement international Procédures de mobilité étudiante Procédures de validation des projets	Rapports de stages Bilan annuel des activités
Diffuser l'information concernant les projets de coopération internationale et de mobilité étudiante et maintenir à jour les documents promotionnels et le site internet du service.	Utilisation des moyens de communication du Collège ( <i>La Dépêche</i> , le site internet du Collège, le site internet du service, les journaux comme Le Nouvelliste, etc..)	Service de coopération et de développement international Service des communications	Politique de coopération et de développement international Procédures de mobilité étudiante	Ne s'applique pas
Former un comité responsable d'appuyer les initiatives de mobilité étudiante.	Formation du comité de mobilité étudiante	Service de coopération et de développement international	Politique de coopération et de développement international Procédures de mobilité étudiante	Bilan annuel des activités du comité de mobilité étudiante
Dans une certaine mesure, supporter financièrement la mobilité étudiante.	Budget alloué chaque année par le Collège (les sommes d'argent varient en fonction de la situation financière du Collège, etc.)	Service de coopération et de développement international Fondation du Collège	Décisions budgétaires du Collège Bourses, allocations de la Fondation du Collège	Bilan annuel des activités du comité de mobilité étudiante
Poursuivre le développement du Service de coopération et de développement international.	Mise en place de règles procédurales pour la rémunération et le recrutement des formateurs Mise en place du comité de mobilité étudiante	Service de coopération et de développement international	Politique de coopération et de développement international Procédures de mobilité étudiante	Bilan annuel du service de coopération et de développement international

<sup>1</sup>Par exemple : Théâtre et médias, Architecture, Informatique, Design d'intérieur, Génie mécanique, Mécanique du bâtiment, TTS, Diététique, Sciences humaines (stages à l'étranger).

**CRITÈRE 2 - La mise en œuvre du plan stratégique 2004-2007 a permis de rassembler et de mobiliser l'ensemble de la communauté collégiale**

Thème : L'ouverture sur le monde				
Cinquième <i>orientation</i> : Faire du collège une institution ouverte sur le monde				
<b>Moyens</b> prévus par le plan stratégique	<b>Actions</b> particulières mises en place ou réalisées entre 2004 et 2009	<b>Responsable(s)</b> (direction, service, comité, etc.)	<b>Mécanisme(s) d'encadrement</b> (politique, procédures, etc.)	<b>Outil(s)</b> de suivi (données statistiques, perceptuelles, descriptives ou qualitatives)
	Élaboration de règles de mobilité étudiante			
Réaliser et/ou maintenir des associations et partenariats permettant un bénéfice envisageable à court ou moyen terme.	Projets signés <sup>1</sup> : Trois (3) avec le Cameroun Trois (3) avec le Sénégal Deux (2) avec la Côte d'Ivoire Un (1) avec l'Algérie Projets déjà réalisés avec le Chili, la Réunion, l'île Maurice	Service de coopération et de développement international	Politique de coopération et de développement international	Bilan annuel du service de coopération et de développement international
Répondre à des appels d'offres internationaux publics ou privés, élaborer des projets non sollicités.	Formation de formateurs dans le cadre de sept programmes d'étude au Chili en vue de l'amélioration de l'enseignement supérieur de ce pays. Dans le cadre de projets non sollicités, offre d'une double diplomation aux institutions chiliennes. <sup>2</sup>	Formation continue et service de coopération internationale	Entente signée	Gestion de projet
Recruter du personnel compétent et intéressé à participer aux projets de coopération internationale.	Application des règles procédurales concernant le recrutement des formateurs	Service de coopération et de développement international	Règles procédurales pour la rémunération et le recrutement des formateurs	Le répertoire des formateurs du service de coopération et de développement international
Participer activement au recrutement d'étudiants étrangers.	Transfert de responsabilité des SAE au service de coopération et de développement international	Service de coopération et de développement international	Plan stratégique marketing Politique de coopération et de développement international	Bilan annuel du service de coopération et de développement international

<sup>1</sup> Le Collège offre maintenant ce que l'on appelle la « double diplomation » : un étudiant dans son pays suit une formation équivalente à celle donnée au Collège selon les modalités d'ici (PIEA, plans-cadres de cours, etc.) et reçoit à la fin un diplôme du Cégep de Trois-Rivières et de l'institution d'enseignement de son pays.

<sup>2</sup> Cette offre d'une double diplomation n'a pas encore trouvé preneur.

*CRITÈRE 2 - La mise en œuvre du plan stratégique 2004-2007 a permis de rassembler et de mobiliser l'ensemble de la communauté collégiale*

Thème : L'ouverture sur le monde				
Cinquième <i>orientation</i> : Faire du collège une institution ouverte sur le monde				
<i>Moyens</i> prévus par le plan stratégique	<i>Actions</i> particulières mises en place ou réalisées entre 2004 et 2009	<i>Responsable(s)</i> (direction, service, comité, etc.)	<i>Mécanisme(s) d'encadrement</i> (politique, procédures, etc.)	<i>Outil(s)</i> de suivi (données statistiques, perceptuelles, descriptives ou qualitatives)
Mettre en place un service d'accueil pour les stagiaires et étudiants étrangers	Distribution d'un guide d'accueil	Service de coopération et de développement international	Une ressource humaine est dégagée pour assurer le suivi de l'intégration au Collège des étudiants concernés	Bilan annuel du service de coopération et de développement international
	Rencontres périodiques et suivi des étudiants étrangers Interventions auprès des étudiants autochtones			

**CRITÈRE 2 - La mise en œuvre du plan stratégique 2004-2007 a permis de rassembler et de mobiliser l'ensemble de la communauté collégiale**

**Tableau 2b - tableau synthèse sur le plan de la réussite (des moyens prévus aux actions réalisées<sup>1)</sup>**

<i>Première orientation :</i> <b>Faciliter l'adaptation au collégial</b> (adapter les méthodes pédagogiques aux élèves de première année; développer dès la première année les habiletés méthodologiques et intellectuelles; faciliter par des mesures diverses l'adaptation aux études collégiales; responsabiliser les élèves)				
<i>Moyens prévus par le plan de réussite</i>	<i>Actions</i> particulières mises en place et réalisées entre 2004 et 2007	<i>Responsable(s)</i> (direction, service, comité, etc.)	<i>Mécanisme(s) d'encadrement</i> (politique, procédures, etc.)	<i>Outil(s)</i> de suivi (données statistiques, perceptuelles, descriptives ou qualitatives)
Développement de stratégies d'encadrement appropriées aux besoins des nouveaux élèves. (1)	Mesures d'encadrement (comité formel ou informel) dans certains départements, mais pas dans tous (ex. 081.00, 111.A0, 232.A0, 310.A0, 388.A0, etc.)	Départements	Plans de travail des départements	Bilans annuels des départements
	Activités de la rentrée <sup>2</sup>	Départements, DASPR et SAE	Accueil de la cohorte A <sup>5</sup>	Évaluation et comptes rendus remis au comité d'accueil <sup>6</sup> Bilan annuel des SAE
	Guide agenda <sup>3</sup>	SAE	Révision annuelle du guide	Bilan annuel des SAE
	Activités d'accueil des nouveaux arrivants dans les résidences	Service des résidences <sup>4</sup>	Responsable et animateur étudiant par pavillon résidentiel	
Concertation des professeurs du premier semestre sur l'échéancier des activités d'évaluation. (2)	Mesure mise en place dans certains départements (ex. calendrier des évaluations en Architecture, etc.)	Coordinations départementales	Grilles épinglées sur un babillard <sup>7</sup>	SIPE (perception des élèves)

<sup>1</sup> Le but de ce tableau n'est pas d'être exhaustif : les actions rapportées sont données à titre d'exemple afin de donner une idée de l'étendue des directions, services et départements mis à contribution pour la réalisation du plan de réussite 2004-2007. Il est important ici d'avoir à l'esprit que le document de référence pour tout ce qui concerne le plan de réussite est l'annexe - [Bilan de la mise en œuvre du plan d'aide à la réussite 2004-2007](#).

<sup>2</sup> Des activités diversifiées d'accueil et d'intégration sont organisées et offertes dans chacun des programmes d'études, activités auxquelles participent également la direction des études et la direction des services aux étudiants (voir l'annexe - [Bilan de la mise en œuvre du plan d'aide à la réussite 2004-2007](#))

<sup>3</sup> Le guide est mis à jour chaque année, avec la collaboration de différents services; la page couverture est le résultat d'un concours organisé chaque année auprès des étudiants.

<sup>4</sup> Les Résidences nomment comme responsable et animateur un étudiant par pavillon résidentiel.

<sup>5</sup> Document à la disposition de la CEEC.

<sup>6</sup> Document à la disposition de la CEEC.

<sup>7</sup> Les moyens utilisés sont variés.

**CRITÈRE 2 - La mise en œuvre du plan stratégique 2004-2007 a permis de rassembler et de mobiliser l'ensemble de la communauté collégiale**

<p><i>Première orientation :</i>  <b>Faciliter l'adaptation au collégial</b>  <i>(adapter les méthodes pédagogiques aux élèves de première année; développer dès la première année les habiletés méthodologiques et intellectuelles; faciliter par des mesures diverses l'adaptation aux études collégiales; responsabiliser les élèves)</i></p>				
<i>Moyens prévus par le plan de réussite</i>	<i>Actions</i> particulières mises en place et réalisées entre 2004 et 2007	<i>Responsable(s)</i> (direction, service, comité, etc.)	<i>Mécanisme(s) d'encadrement</i> (politique, procédures, etc.)	<i>Outil(s)</i> de suivi (données statistiques, perceptuelles, descriptives ou qualitatives)
Utilisation de méthodes d'enseignement et de moyens qui suscitent la participation des élèves. (3)	Formation d'enseignants, créditée ou non, aux méthodes actives (Performa, etc.)	DASPR	Politique de perfectionnement	Évaluation(s) de l'enseignant <sup>1</sup> ; SIPE (perception des élèves)
	Introduction lors des révisions de programme de cours de projets avec mandats, responsabilités (ex. 200.B0, 300.A0, 700.A0, 700.B0, et l'ensemble des programmes techniques)	DAP, comités de programme, départements	Processus d'implantation des programmes, Politique de gestion des programmes	SIGEP (taux de réussite, taux de persévérance)
Utilisation de stratégies efficaces (TIC ou autres) pour intégrer les habiletés méthodologiques et intellectuelles à l'enseignement. (4)	Présentation de l'importance des HMI lors des journées d'accueil et lors des cours dédiés à leur enseignement dans certains programmes (ex. 200.B0, 300.A0, 700.A0, 700.B0)	Départements, comités de programme, DASPR	Les plans de cours Guide(s) méthodologique (ex. Dionne, etc.)	Grille d'analyse des plans de cours
	Partage de l'enseignement, du renforcement et de l'évaluation des HMI (ex. 200.B0, 300.A0, 111.A0, 221.B0, 700.A0, 700.B0, etc.)	Départements, comités de programme, DASPR	Matrice de responsabilités dans certains programmes (ex. 300.B0, 700.A0, etc.)	Taux de réussite dans les cours de méthode Résultats à l'ÉSP, stages
	Mise en place d'ateliers méthodologiques d'aide à la réussite (travail en équipe, prise de notes efficace, comment étudier, gestion du temps et développement de l'autonomie) <sup>2</sup>	DASPR, enseignants, ressources externes	Formulaire de propositions d'atelier	Participation des élèves
	Formations sur la recherche documentaire	Bibliothèque	(il s'agit d'un service professionnel donné par les bibliothécaires)	Nombre de formations données

<sup>1</sup> Il s'agit de l'évaluation des non-permanents, bien que des enseignants permanents se font également évaluer par leurs étudiants en utilisant le questionnaire des non-permanents ou un autre outil jugé plus approprié.

<sup>2</sup> Près de 1500 élèves ont profité de ces ateliers au cours des années 2005-2006 et 2006-2007 (voir le tableau 7 de l'annexe - [Bilan de la mise en œuvre du plan d'aide à la réussite 2004-2007](#))

**CRITÈRE 2 - La mise en œuvre du plan stratégique 2004-2007 a permis de rassembler et de mobiliser l'ensemble de la communauté collégiale**

<p><i>Première orientation :</i>  <b>Faciliter l'adaptation au collégial</b>  <i>(adapter les méthodes pédagogiques aux élèves de première année; développer dès la première année les habiletés méthodologiques et intellectuelles; faciliter par des mesures diverses l'adaptation aux études collégiales; responsabiliser les élèves)</i></p>				
<i>Moyens prévus par le plan de réussite</i>	<i>Actions</i> particulières mises en place et réalisées entre 2004 et 2007	<i>Responsable(s)</i> (direction, service, comité, etc.)	<i>Mécanisme(s) d'encadrement</i> (politique, procédures, etc.)	<i>Outil(s)</i> de suivi (données statistiques, perceptuelles, descriptives ou qualitatives)
Diffusion auprès des enseignants des outils qui favorisent l'apprentissage des méthodes de travail intellectuel (guide agenda, sites internet, rencontres...). (5)	Utilisation d'un guide méthodologique commun (ex. Dionne, etc.)  Diffusion large du Guide agenda <sup>1</sup> Carrefour de la réussite (diffusion de l'information provenant de cet organisme)	Départements, comités de programme  DSAE DASPR	Ne s'applique pas  ARS Ne s'applique pas	SIPE (taux de réussite dans les cours de méthode)  Distribution du Guide Ne s'applique pas
Utilisation de stratégies efficaces pour intégrer les habiletés méthodologiques et intellectuelles à l'enseignement en diffusant des outils qui favorisent leur apprentissage et en s'assurant du partage des responsabilités entre les disciplines. (6)	Voir (4) et (5)			
Organisation d'activités d'accueil qui favorisent l'intégration et le soutien particulier aux adultes qui effectuent un retour aux études. (7)	Activités d'intégration et de soutien appelées « Parents aux études »	Animation sociale et communautaire	Règles de fonctionnement de « Parents aux études »	Nombre de participants
Expérimentation de pratiques d'évaluation qui permettent d'obtenir plus rapidement les premiers résultats d'un cours. (8)	La plupart des programmes ayant été renouvelés par compétences, les évaluations formatives et sommatives arrivent assez souvent très tôt dans la session (ex. Soins infirmiers, etc.)	Départements Comité du plan de réussite	PIEA	Grille d'analyse des plans de cours <sup>2</sup>

<sup>1</sup> Le Guide agenda est distribué gratuitement aux élèves de la cohorte A.

<sup>2</sup> Depuis l'année scolaire 2008-2009, le Collège expérimente une application permettant la rédaction et la gestion des plans de cours en réseau, incluant la gestion du dispositif d'évaluation d'un cours.

**CRITÈRE 2 - La mise en œuvre du plan stratégique 2004-2007 a permis de rassembler et de mobiliser l'ensemble de la communauté collégiale**

<i>Première orientation : Faciliter l'adaptation au collégial (adapter les méthodes pédagogiques aux élèves de première année; développer dès la première année les habiletés méthodologiques et intellectuelles; faciliter par des mesures diverses l'adaptation aux études collégiales; responsabiliser les élèves)</i>				
<i>Moyens prévus par le plan de réussite</i>	<i>Actions</i> particulières mises en place et réalisées entre 2004 et 2007	<i>Responsable(s)</i> (direction, service, comité, etc.)	<i>Mécanisme(s) d'encadrement</i> (politique, procédures, etc.)	<i>Outil(s)</i> de suivi (données statistiques, perceptuelles, descriptives ou qualitatives)
Partage de l'information sur les nouveaux élèves. (9)	Tableau de correspondance enseignants-étudiants de groupes de première année en Sciences de la nature (des expériences similaires ont existé dans d'autres programmes d'études)	Comité de programme et départements concernés	(ne s'applique pas)	(ne s'applique pas)
Perfectionnement des professeurs sur les stratégies d'enseignement qui sont mieux adaptées aux élèves. (10)	Activités Performa (dont le MIPC)	DASPR	Politique de perfectionnement	Nombre d'inscriptions Grille d'évaluation remplie par les enseignants
Amélioration de la transmission de l'information sur les ressources et les services offerts aux élèves et sur leur cheminement (site du Cégep, forum électronique, tournées en classe...). (11)	Nouveau site internet du Collège, avec ses pages dédiées aux élèves Guide agenda, la pochette d'accueil <sup>1</sup> Omnivox Tournées en classe des API en début d'année, dans tous les programmes	Service des communications SAE Direction adjointe au cheminement scolaire Direction adjointe au cheminement scolaire	Politique des communications ARS Procédures de divulgation de l'information Réunions de service des API	Fréquentation du site par la clientèle Distribution du Guide Fréquentation d'Omnivox Bilan annuel du service de l'encadrement scolaire
Transmission de l'information sur les ressources et les services offerts au Collège. (12)	Rencontre d'information avec les nouveaux enseignants <sup>2</sup>	DASPR et DRH	Politique d'encadrement et d'accueil des nouveaux enseignants	Feuille d'évaluation
Diffusion de l'information sur l'impact du travail rémunéré sur la réussite. (13)	Conférence de la rentrée 2007 donnée par le sociologue Jacques Roy	DASPR	Journées pédagogiques	Évaluation de la journée pédagogique par les participants

<sup>1</sup> À cela, il faut ajouter la distribution d'un petit guide des ressources distribué aux élèves, l'organisation des journées de vie étudiante (une journée aux Sciences, une autre aux Humanités), etc.

<sup>2</sup> Distribution d'une pochette (contenant un guide pédagogique, une brochure sur les activités de perfectionnement, etc.); distribution également d'un cartable d'accueil préparé par le service des ressources humaines, lequel est remis à tous les nouveaux employés. Ces documents sont à la disposition de la CEEC.

*CRITÈRE 2 - La mise en œuvre du plan stratégique 2004-2007 a permis de rassembler et de mobiliser l'ensemble de la communauté collégiale*

Valorisation de l'importance de la présence à tous les cours. (14)	Une attention particulière est accordée par les départements et les programmes d'études en vue de favoriser la présence aux cours chez les élèves. Le règlement relatif à la présence aux cours est porté à l'attention des élèves dans le plan de cours	DAP, coordinations départementales, direction adjointe au cheminement scolaire	Règlement relatif à la présence aux cours Grille d'évaluation des plans de cours	
Information sur l'importance de la présence au cours et sur les conséquences des absences. (15)	Voir (14)			
Mise en valeur de la relation maître-élève et valorisation de l'importance du travail personnel sur la réussite. (16)	Informations véhiculées lors de la tournée des aides pédagogiques dans les classes des élèves de première année d'études collégiales (cette activité est répétée dans les programmes où il y a des admissions à l'hiver)	Direction adjointe au cheminement scolaire	Réunions de service des API	SIPE (perception des élèves)

**CRITÈRE 2 - La mise en œuvre du plan stratégique 2004-2007 a permis de rassembler et de mobiliser l'ensemble de la communauté collégiale**

Deuxième orientation : <b>Identifier et soutenir de façon particulière les élèves à risque et les quasi-diplômés</b> (cibler les élèves, dont les garçons, à risque, ou en situation d'échec; relancer les élèves quasi-diplômés)				
<i>Moyens utilisés et prévus au plan de réussite</i>	<i>Actions</i> particulières mises en place et réalisées entre 2004 et 2007	<i>Responsable(s)</i> (direction, service, comité, etc.)	<i>Mécanisme(s) d'encadrement</i> (politique, procédures, etc.)	<i>Outil(s)</i> de suivi (données statistiques, perceptuelles, descriptives ou qualitatives)
Utilisation de moyens diagnostiques pour mieux connaître les groupes-classes et les élèves à risque (ex. : évaluation formative, Étudiant + Résultat + IAP, rencontres entre les profs...). (17)	Application systématique de la PIEA, dans tous les départements, en ce qui concerne la pratique de l'évaluation formative <sup>1</sup>  Administration dans certaines classes du test « Étudiant + » (ex. Génie civil, Diététique, etc.); près de 300 étudiants sont annuellement concernés par cette mesure	DAP et départements  DASPR et enseignants	PIEA, grille d'analyse des plans de cours  Supervision d'un conseiller pédagogique	Évaluation de la PIEA, SIPE (perception des élèves)  Mesures d'aide retenues (selon les situations)
Utilisation et diffusion dans les programmes des données recueillies par le biais de l'enquête SRAM. (18)	Utilisation ciblée de certaines données lors de l'établissement d'un bilan annuel d'un programme (motivation des élèves, etc.)  Données mises à la disposition des départements par la direction des SAE	DAP, départements et comités de programme  Direction des SAE	Cadre général pour l'établissement d'un bilan annuel <sup>2</sup>  Données remises uniquement lors d'une demande formelle	SIPE  Nombre de demandes annuelles en provenance des départements
Utilisation d'OMNIVOX pour la compilation des évaluations, pour l'identification et le suivi des élèves à risque. (19)	Développement de l'outil, lequel est accessible par le site internet du Collège et des bornes dans les pavillons	Direction adjointe au cheminement scolaire	Loi d'accès à l'information <sup>3</sup>	Fréquentation d'Omnivox par les élèves et les enseignants <sup>4</sup>

<sup>1</sup> Voir le document *Évaluation de la PIEA*, Cégep de Trois-Rivières, 2008 (document en possession de la CEEC).

<sup>2</sup> Voir l'adresse suivante : <http://dap.cegeptr.qc.ca/index.php/systeme-dinformation/documents-de-reference/>.

<sup>3</sup> Certes la loi limite l'accès à l'information, mais le Collège fait bien attention pour que l'information divulguée ne tourne pas au désavantage de la personne censée être aidée — on pense ici, entre autres choses, à l'effet « pygmalion », bien connu en pédagogie.

<sup>4</sup> Omnivox a plusieurs utilités, dont le fait de permettre aux étudiants et à l'enseignant d'une même classe d'évaluer les risques d'échec, etc. Mais Omnivox est aussi un outil de communication pour divulguer de l'information certes, mais aussi pour communiquer rapidement et efficacement avec les personnes.

**CRITÈRE 2 - La mise en œuvre du plan stratégique 2004-2007 a permis de rassembler et de mobiliser l'ensemble de la communauté collégiale**

Deuxième orientation : <b>Identifier et soutenir de façon particulière les élèves à risque et les quasi-diplômés</b> (cibler les élèves, dont les garçons, à risque, ou en situation d'échec; relancer les élèves quasi-diplômés)				
<i>Moyens utilisés et prévus au plan de réussite</i>	<i>Actions</i> particulières mises en place et réalisées entre 2004 et 2007	<i>Responsable(s)</i> (direction, service, comité, etc.)	<i>Mécanisme(s) d'encadrement</i> (politique, procédures, etc.)	<i>Outil(s)</i> de suivi (données statistiques, perceptuelles, descriptives ou qualitatives)
Concertation multidisciplinaire (professeurs, comités de programmes, aide pédagogique individuelle, conseillers d'orientation...) en ce qui concerne les ressources offertes aux élèves en situation d'échec ou à risque. (20)	Rencontres formelles dans certains comités de programme ou certains départements (ex. 700.A0, 232.A0, 180.A0, 310.A0, etc.	DAP, départements, comités de programmes	Règlement favorisant la réussite scolaire des étudiants	Comptes-rendus des comités de programme
	Rencontres informelles avec les conseillers pédagogiques ou les SAE pour s'enquérir des ressources appropriées à certaines situations vécues par les élèves	DAP, DASPR, SAE	(ne s'applique pas)	Le Guide des ressources
Mise en œuvre de projets particuliers pour des groupes d'élèves à risque ou en situation d'échec. (21)	Mise en place d'un comité multidisciplinaire afin d'offrir des services mieux adaptés aux élèves ayant des besoins particuliers	Direction des études et SAE	Besoins identifiés	Bilans annuels de la direction des études et des SAE
	Mise en oeuvre du tutorat par les pairs en mathématiques, en langue d'enseignement, en chimie et en physique <sup>1</sup>	Groupe tutorat par les pairs, DASPR	Processus de sélection des tuteurs	Bilan annuel du tutorat par les pairs
	Mise en place d'un tutorat auprès d'élèves dyslexiques, dysorthographiques ou ayant des troubles neurologiques occasionnant des limitations	DSAE et départements concernés	Comité multidisciplinaire des services adaptés	Comptes-rendus du comité
Utilisation accrue du règlement favorisant la réussite dans sa dimension « prévention ». (22)	800 et 900 élèves sont soumis chaque année aux différentes conditions imposées par le <i>Règlement favorisant la réussite scolaire des étudiants</i> et sont invités à s'engager dans une démarche de réussite (rencontres individuelles ou de groupe, outils diagnostic, contrat d'engagement, etc.).	Service de l'encadrement scolaire	Règlement favorisant la réussite scolaire des étudiants	SIGEP

<sup>1</sup> Il existe également du tutorat par les pairs mis en place par certaines disciplines contributives dans des programmes d'études : ex. tutorat par les pairs en biologie pour le programme Soins infirmiers, en mathématiques pour les programmes techniques.

**CRITÈRE 2 - La mise en œuvre du plan stratégique 2004-2007 a permis de rassembler et de mobiliser l'ensemble de la communauté collégiale**

Deuxième orientation : <b>Identifier et soutenir de façon particulière les élèves à risque et les quasi-diplômés</b> (cibler les élèves, dont les garçons, à risque, ou en situation d'échec; relancer les élèves quasi-diplômés)				
<i>Moyens utilisés et prévus au plan de réussite</i>	<i>Actions</i> particulières mises en place et réalisées entre 2004 et 2007	<i>Responsable(s)</i> (direction, service, comité, etc.)	<i>Mécanisme(s) d'encadrement</i> (politique, procédures, etc.)	<i>Outil(s)</i> de suivi (données statistiques, perceptuelles, descriptives ou qualitatives)
	Mise en oeuvre dans plusieurs départements de projets particuliers afin de venir en aide aux étudiants à risque ou en situation d'échec : reprise conditionnelle d'examen, suivi individualisé des élèves ayant obtenu une note de 65 % et moins, mise sur pied d'un comité de soutien à la réussite.	Départements concernés	Comité de soutien à la réussite	Bilans annuels des départements ayant adopté cette mesure
Sensibilisation auprès des enseignants sur les comportements typiques des garçons et leur dynamique d'apprentissage. (23)	Projet « Coup de pouce »  Embauche d'un travailleur de milieu dans le but d'approcher les jeunes (en particulier les garçons) en situation de vulnérabilité	Service de l'encadrement scolaire  SAE	Deux (2) API  (travail de terrain; échanges d'information avec les départements)	Bilan annuel du service de l'encadrement scolaire  Bilan annuel de la DSAE
Développement de stratégies pédagogiques qui tiennent compte des caractéristiques d'apprentissage des garçons <sup>1</sup> . (24)	-	-	-	-
Recherche de stratégies afin d'accroître et de maintenir la motivation et la confiance en soi de l'élève. (25)	Rencontres organisées dans plusieurs programmes avec des gens d'entreprises	Départements concernés	(ne s'applique pas)	(ne s'applique pas)
Mise en œuvre d'interventions particulières pour amener les garçons à entrer dans un processus actif de recherche de solutions à leurs problèmes. (26)	Embauche d'un travailleur de milieu dans le but d'approcher les jeunes (en particulier les garçons) en situation de vulnérabilité	SAE	(travail de terrain; échanges d'information avec les départements)	Bilan annuel de la SAE

<sup>1</sup> Certains programmes offerts par le Collège attirant une clientèle très majoritairement masculine, il est possible de considérer que les stratégies pédagogiques utilisées dans ces programmes tiennent compte des caractéristiques des garçons.

**CRITÈRE 2 - La mise en œuvre du plan stratégique 2004-2007 a permis de rassembler et de mobiliser l'ensemble de la communauté collégiale**

Deuxième orientation : <b>Identifier et soutenir de façon particulière les élèves à risque et les quasi-diplômés</b> (cibler les élèves, dont les garçons, à risque, ou en situation d'échec; relancer les élèves quasi-diplômés)				
<i>Moyens utilisés et prévus au plan de réussite</i>	<i>Actions</i> particulières mises en place et réalisées entre 2004 et 2007	<i>Responsable(s)</i> (direction, service, comité, etc.)	<i>Mécanisme(s) d'encadrement</i> (politique, procédures, etc.)	<i>Outil(s)</i> de suivi (données statistiques, perceptuelles, descriptives ou qualitatives)
Développement de stratégies qui aident à l'obtention du diplôme, en concertation avec le personnel enseignant, les autres collègues et les employeurs. (27)	La relance des quasi-diplômés afin de leur offrir la possibilité de compléter leur formation et d'obtenir leur diplôme <sup>1</sup>  Ateliers préparatoires et mesures de soutien offerts aux étudiants qui ont échoué l'ÉUF, de même qu'à ceux qui estiment manquer de préparation pour la réussir  Jeunes en projet (sous-comité responsable de plusieurs actions en lien avec la persévérance scolaire)	Service de l'encadrement scolaire  CARL  Table régionale de l'éducation de la Mauricie (TREM) sur laquelle le Collège siège	Procédures administratives internes au service  Procédures administratives internes au service  (ne s'applique pas)	Le bilan annuel de la mise en œuvre du plan d'aide à la réussite  Taux de réussite à ÉUF  (ne s'applique pas) (voir les objectifs du TREM)

<sup>1</sup> Pour la période 2004-2007, plus du tiers des relances (36 %) ont abouti à une diplomation (référence : direction adjointe au cheminement scolaire).

**CRITÈRE 2 - La mise en œuvre du plan stratégique 2004-2007 a permis de rassembler et de mobiliser l'ensemble de la communauté collégiale**

Troisième <i>orientation</i> :				
<b>Mettre en place des formules d'aide novatrices dans les programmes et les disciplines</b>				
(augmenter le taux de réussite dans les cours écueils ciblés par le plan; déterminer la problématique particulière à chaque programme qui influence la réussite et la diplomation)				
<i>Moyens utilisés et prévus au plan de réussite</i>	<i>Actions</i> particulières mises en place et réalisées entre 2004 et 2007	<i>Responsable(s)</i> (direction, service, comité, etc.)	<i>Mécanisme(s) d'encadrement</i> (politique, procédures, etc.)	<i>Outil(s)</i> de suivi (données statistiques, perceptuelles, descriptives ou qualitatives)
<p>Identification des cours dans lesquels une intervention est nécessaire et établissement des cibles de réussite. (28)</p>	<p>Cours 601-101-04 au semestre d'hiver : mesure liée à la composition de groupes restreints afin d'augmenter la réussite du premier cours de littérature.</p> <p>Cours 601-HJ1-04 au semestre d'hiver : mesure liée à la composition de groupes restreints mise en œuvre pour les élèves qui ont échoué le premier cours de littérature en raison du français écrit.</p> <p>Cours 340-HJ3-04 : mesure liée à la composition de groupes restreints afin d'augmenter la réussite du premier cours de philosophie.</p> <p>Cours 340-103-04 : d'autres mesures ont contribué à la réussite du premier cours de philosophie. Par exemple, l'utilisation de la plateforme DECclic, les ateliers méthodologiques, la méthode de la double correction de même que le projet « Feuilles de notes ».</p> <p>Cours 201-XXX-XX : devant le faible taux de réussite dans certains cours de mathématiques, le département a mis en œuvre un projet d'intervention auprès des élèves en situation d'échec. Les étudiants qui obtiennent une note inférieure à 65 % lors d'une première évaluation sont invités à une</p>	<p>DASPR, DAP. Départements, comités de programme, CAM, tutorat par les pairs</p>	<p>Voir l'annexe - <a href="#">Bilan de la mise en œuvre du plan d'aide à la réussite</a></p>	<p>SIPE</p>

**CRITÈRE 2 - La mise en œuvre du plan stratégique 2004-2007 a permis de rassembler et de mobiliser l'ensemble de la communauté collégiale**

Troisième <i>orientation</i> :				
<b>Mettre en place des formules d'aide novatrices dans les programmes et les disciplines</b>				
(augmenter le taux de réussite dans les cours écueils ciblés par le plan; déterminer la problématique particulière à chaque programme qui influence la réussite et la diplomation)				
<i>Moyens utilisés et prévus au plan de réussite</i>	<i>Actions</i> particulières mises en place et réalisées entre 2004 et 2007	<i>Responsable(s)</i> (direction, service, comité, etc.)	<i>Mécanisme(s) d'encadrement</i> (politique, procédures, etc.)	<i>Outil(s)</i> de suivi (données statistiques, perceptuelles, descriptives ou qualitatives)
	<p>rencontre individuelle.</p> <p>Cours 360-300-RE : le département de mathématiques a mis en place un projet d'intervention basé sur trois points : la réorganisation du contenu du cours à l'intérieur du semestre, le jumelage des élèves par paires équilibrées selon la force des deux élèves et un contrôle accru des présences au cours.</p> <p>Cours 201-007-50, 201-008-50 et 201-009-50 : les enseignants du département de mathématiques participent à un projet d'encadrement qui consiste à ajouter une période par semaine à l'horaire en séparant les groupes en deux sous-groupes.</p>			
Échanges entre les enseignants de la formation générale et ceux de la formation spécifique sur le but et la portée des cours des programmes (formation générale et formation spécifique). (29)	Présence de la formation générale au sein des comités de programme, là où les disciplines de formation générale jugent que leur présence est utile (sujets discutés, etc.) ou nécessaire étant donné la nature du programme (ex. 310.A0, 500.A0, 700.A0, 700.B0)	DAP, départements, comités de programme	Politique de gestion des programmes	Comptes-rendus des comités de programme
Projets innovateurs dans les disciplines ciblées et les cours écueils (projets TIC, aide par les pairs, travail en équipe, approche par problèmes, projets, tutorat...). (30)	<p>Pairage des élèves dans le cours <i>Méthodes quantitatives</i> lorsque ce cours est donné par les enseignants en mathématiques</p> <p>Tutorat par les pairs en mathématiques, en langue d'enseignement, etc.</p>	<p>Département de mathématiques</p> <p>Groupe tutorat par les pairs</p>	<p>Identification des élèves à risque</p> <p>Processus de sélection des tuteurs</p>	<p>Évaluations faites dans les cours</p> <p>Rapport des tuteurs</p>

**CRITÈRE 2 - La mise en œuvre du plan stratégique 2004-2007 a permis de rassembler et de mobiliser l'ensemble de la communauté collégiale**

Troisième <i>orientation</i> :				
<b>Mettre en place des formules d'aide novatrices dans les programmes et les disciplines</b>				
(augmenter le taux de réussite dans les cours écueils ciblés par le plan; déterminer la problématique particulière à chaque programme qui influence la réussite et la diplomation)				
<i>Moyens utilisés et prévus au plan de réussite</i>	<i>Actions</i> particulières mises en place et réalisées entre 2004 et 2007	<i>Responsable(s)</i> (direction, service, comité, etc.)	<i>Mécanisme(s) d'encadrement</i> (politique, procédures, etc.)	<i>Outil(s)</i> de suivi (données statistiques, perceptuelles, descriptives ou qualitatives)
	Ajout d'une période par semaine à l'horaire en séparant les groupes en deux sous-groupes dans les cours 201-007-50, 201-008-50 et 201-009-50	Département de mathématiques	Processus interne au département de mathématiques	Taux de réussite aux cours 201-007-50, 201-008-50 et 201-009-50
Intervention des enseignants du programme pour souligner l'importance des cours réputés difficiles et faire prendre conscience de leur impact sur la formation. (31)	Journée d'accueil dans les programmes	Départements concernés	(ne s'applique pas)	(ne s'applique pas)
Utilisation accrue de l'évaluation formative pour soutenir le cheminement des élèves dans les cours difficiles. (32)	Voir (8) et (17)	Voir (8) et (17)	Voir (8) et (17)	Voir (8) et (17)
En comité de programme, analyse des problématiques particulières propres au programme et choix d'interventions concertées à mettre au plan de travail. (33)	Les comités de programme (composition du comité, avec contraintes à l'horaire pour leurs membres) sont déterminés au printemps de chaque année; certains comités de programme sont appelés à se réunir plus souvent selon les problèmes rencontrés et le plan de travail décidé conjointement avec la DAP ou la direction des études (révision, élaboration, évaluation, etc.)	DAP, comités de programme, départements	Politique de gestion des programmes	Plans de travail, bilans annuels des comités de programme
Clarification des buts et de la portée de chaque cours en fonction du programme. (34)	Tous les cours des programmes élaborés par compétences ont fait l'objet d'une réflexion qui est détaillée dans les plans-cadres de cours  Une description de tous les cours des programmes élaborés par compétences est donnée aux élèves sur le site internet du Collège	DAP, comités de programme, départements, direction adjointe à l'encadrement scolaire	Politique de gestion des programmes, processus d'élaboration des programmes	Dossier d'implantation de chaque programme

*CRITÈRE 2 - La mise en œuvre du plan stratégique 2004-2007 a permis de rassembler et de mobiliser l'ensemble de la communauté collégiale*

Troisième <i>orientation</i> :				
<b>Mettre en place des formules d'aide novatrices dans les programmes et les disciplines</b>				
(augmenter le taux de réussite dans les cours écueils ciblés par le plan; déterminer la problématique particulière à chaque programme qui influence la réussite et la diplomation)				
<i>Moyens utilisés et prévus au plan de réussite</i>	<i>Actions</i> particulières mises en place et réalisées entre 2004 et 2007	<i>Responsable(s)</i> (direction, service, comité, etc.)	<i>Mécanisme(s) d'encadrement</i> (politique, procédures, etc.)	<i>Outil(s)</i> de suivi (données statistiques, perceptuelles, descriptives ou qualitatives)
Évaluation de la pertinence des préalables et de leur impact sur le cheminement des élèves dans leur programme. (35)	Tous les cours des programmes élaborés par compétences ont fait l'objet d'une réflexion quant aux préalables absolus ou relatifs à établir pour un cheminement scolaire des élèves qui respecte la progression des apprentissages et la logique des disciplines	DAP, comités de programme, départements, direction adjointe à l'encadrement scolaire	Politique de gestion des programmes, processus d'élaboration des programmes	Dossier d'implantation de chaque programme

**CRITÈRE 2 - La mise en œuvre du plan stratégique 2004-2007 a permis de rassembler et de mobiliser l'ensemble de la communauté collégiale**

Quatrième <i>orientation</i> : <b>Soutenir l'élève dans la clarification de son identité personnelle et professionnelle</b> (soutenir la démarche d'orientation des élèves; favoriser le développement personnel et social de l'élève)				
<i>Moyens utilisés et prévus au plan de réussite</i>	<i>Actions particulières mises en place et réalisées entre 2004 et 2007</i>	<i>Responsable(s)</i> (direction, service, comité, etc.)	<i>Mécanisme(s) d'encadrement</i> (politique, procédures, etc.)	<i>Outil(s)</i> de suivi (données statistiques, perceptuelles, descriptives ou qualitatives)
Implantation de la démarche de l'approche orientante en collaboration avec les différents intervenants de notre collège et en fonction des besoins de nos élèves et de notre milieu. (36)	Mise en place du projet <i>Horizon</i> Les soupers « Croque-carrière » (rencontres avec des professionnels de divers domaines, etc.) Journées « carrière » organisées avec les universités	Service d'orientation	Ne s'applique pas	Bilan annuel des SAE
Organisation dans les programmes d'activités qui contribuent au développement du sentiment d'appartenance et qui permettent de briser l'isolement. (37)	Mise en place chaque année des comités de vie étudiante <sup>1</sup>	DSAE	Critères de pertinence des activités financées, formulaires	Bilan annuel des SAE
Soutien à la participation et à l'engagement des élèves à des activités de toute nature. (38)	Support donné par la Fondation du Collège à des activités étudiantes <sup>2</sup>	Fondation du Collège	Critères de pertinence des activités financées, formulaires	Bilan annuel de la Fondation

<sup>1</sup> La direction des services aux étudiants réunit sous son aile toute une panoplie de services animés par un désir d'accompagner l'élève tout au long de son parcours scolaire. Ces différents services contribuent à la qualité de la vie collégiale et participent ainsi activement à la réussite éducative.

<sup>2</sup> Les derniers rapports annuels du Collège font état du support financier donné par la Fondation à des activités étudiantes (voir les rapports 2006-2007 et 2007-2008, sur le site internet de l'établissement).

Analyse du critère 2

Constats	Force(s) et faiblesse(s)	Résultat(s) attendu(s)	O	N	P	Recommandation(s)
<p><i>Compte tenu des orientations du plan stratégique 2004-2007, les moyens de la mise en œuvre étaient-ils suffisants?</i></p> <p>À cette question, le comité du plan stratégique répond « oui ». À l'évidence, les moyens voulus par le Collège pour s'assurer que le plan stratégique soit mis en œuvre sont nombreux, diversifiés, pertinents compte tenu des orientations privilégiées par le Collège - sans oublier que, pour la plupart, ils sont exprimés dans une langue claire et univoque.</p> <p>Toutefois, ici et là, on trouve dans le plan stratégique 2004-2007 ce qu'il faut bien reconnaître comme étant ou des erreurs de rédaction ou des erreurs de conception. Certains moyens tels qu'ils sont rédigés ne permettent pas de savoir quelles étaient les intentions des rédacteurs, soit qu'ils réfèrent à des situations déjà existantes, soit qu'ils dédoublent d'autres moyens décrits ailleurs dans le plan (voir certains commentaires joints au <a href="#">tableau 2a</a>). Ce constat peut être fait également pour le plan de réussite 2004-2007 (voir le <a href="#">tableau 2b</a>). À ces griefs, on peut en ajouter un dernier : certains moyens décrits dans le plan ne permettent aucunement de déterminer des cibles précises à atteindre, ce qui pose le problème suivant : qu'attend-on d'un plan stratégique ou qu'entend-on par « plan stratégique »? En matière de plan « stratégique », le Collège en était à sa première expérience. Il est donc normal de reposer cette question à la lumière de ce qui a été vécu.</p> <p>Mais, règle générale, les moyens à mettre en œuvre anticipaient bien les actions entreprises pour faire progresser le Collège sur la voie de sa mission.</p> <p><i>Les directions, les services, les départements ont-ils été amenés à exercer leurs responsabilités? Les mécanismes d'encadrement dont ils disposaient étaient-ils suffisants?</i></p> <p>À ces questions, le comité du plan stratégique répond « oui » avec d'autant plus d'assurance qu'il lui a été relativement facile, lors de la rédaction des <a href="#">tableaux 1.2.2</a>, <a href="#">2a</a> et <a href="#">2b</a>, d'identifier les groupes responsables, de même que les outils de gestion à leur disposition. En effet, il suffit de parcourir la liste des politiques, procédures, règlements mis en place au Collège pour convenir que l'établissement dispose de tout l'arsenal nécessaire en termes de structures et de processus pour opérer. Si on ajoute à cela, les compétences de son personnel – compétences reconnues lors de l'évaluation institutionnelle, confirmées par les élèves dans les résultats aux questionnaires de perception passés dans les programmes, reconfirmées – si</p>	<p>Force(s) :</p> <p>Les moyens retenus pour la mise en œuvre du plan sont, pour la plupart, pertinents.</p> <p>Le Collège dispose des outils (ressources, processus, outils de suivi, etc.) pour atteindre ses objectifs. Ressources et processus sont mis à contribution tout au long de la vie du plan stratégique et du plan de réussite.</p> <p>Faiblesse(s) :</p> <p>Certains moyens identifiés renvoient trop à des situations existantes; d'autres sont trop imprécis ou sont difficilement mesurables; enfin, des moyens sont redondants avec d'autres moyens en amont ou en aval d'eux. Cette situation pose le problème suivant : que doit contenir un plan stratégique? Quel doit être le cahier de charge d'un plan stratégique?</p>	<p>Le plan stratégique a mobilisé et mis à contribution l'ensemble des directions, des services et des départements du Collège</p>	<input checked="" type="checkbox"/>			<p>Lors de l'élaboration du plan stratégique 2010-2015, le Collège devra statuer sur ce qu'il entend par « plan stratégique » – la réponse à cette question déterminera par le fait même la nature des moyens à mettre en œuvre.</p>

**CRITÈRE 2 - La mise en œuvre du plan stratégique 2004-2007 a permis de rassembler et de mobiliser l'ensemble de la communauté collégiale**

<b>Constats</b>	<b>Force(s) et faiblesse(s)</b>	<b>Résultat(s) attendu(s)</b>	<b>O</b>	<b>N</b>	<b>P</b>	<b>Recommandation(s)</b>
<p>besoin est – par la reconnaissance qu’elles récoltent à l’échelle régionale et internationale – force est d’admettre que le Collège a à sa disposition tout ce qu’il lui faut pour faire ce qu’il doit faire ou veut faire. Le fait-il? Oui! Le <a href="#">contexte</a> et les <a href="#">tableaux 2a</a> et <a href="#">2b</a> le démontrent. À quels résultats arrive-t-il? Cette question sera examinée au critère 3.</p> <p><i>Y avait-il un calendrier de réalisation qui accompagnait le plan stratégique?</i></p> <p>Oui et non. Les nombreux bilans annuels des directions– tous ayant le souci de montrer les liens que leurs actions réalisées ont avec les obligations que leur dicte le plan stratégique – sont précédés de plans de travail dans lesquels se trouvent énumérées les actions à entreprendre en lien avec ce même plan (voir les bilans de travail annexés sur le site internet de l’opération; les plans de travail des directions sont à la disposition de la CEEC). Donc, le plan stratégique 2004-2007 ne fixait pas d’échéances, autres qu’à lui-même, pour la mise en œuvre de tel ou tel moyen, la plus grande souplesse étant laissée aux instances du Collège dans l’établissement du calendrier à suivre pour l’atteinte des objectifs. Serait-il souhaitable que la conception du prochain plan stratégique pousse la réflexion jusqu’à déterminer que telle ou telle chose devra être faite avant une date précise? N’est-ce pas plutôt une preuve de confiance dans la capacité des instances du Collège à assumer leurs responsabilités que de les laisser libres de choisir le moment approprié pour la mise en œuvre d’une action ou d’une autre? De toute façon, un plan stratégique courant sur cinq (5) ans n’oblige-t-il pas les directions, les services et les départements à se mettre à pied d’œuvre dès que le plan entre en vigueur, tellement les actions à entreprendre ont besoin de temps pour être réalisées?</p> <p><i>Dans le plan stratégique 2004-2007, y avait-il des indicateurs de performance? Quelle était leur capacité à faire état de l’atteinte des résultats?</i></p> <p>Le plan stratégique 2004-2007 ne fixe aucune cible à atteindre ou aucun résultat attendu. Par contre, le plan de réussite 2004-2007 fait état de résultats attendus à la fin de chaque orientation, l’ensemble des moyens devant y conduire. C’est le choix que le Collège a fait en approuvant les deux plans. Par ailleurs, le <a href="#">tableau 1.2.2</a> montre qu’il y avait pour chaque objectif des indicateurs de résultats implicites.</p> <p><i>En résumé :</i></p> <p>Le plan stratégique et le plan de réussite 2004-2007 ont mobilisé les ressources, tant humaines que matérielles, de tous les départements, de toutes les directions et de la plupart</p>						

**CRITÈRE 2 - La mise en œuvre du plan stratégique 2004-2007 a permis de rassembler et de mobiliser l'ensemble de la communauté collégiale**

<b>Constats</b>	<b>Force(s) et faiblesse(s)</b>	<b>Résultat(s) attendu(s)</b>	<b>O</b>	<b>N</b>	<b>P</b>	<b>Recommandation(s)</b>
<p>des services. Mais ont-ils été rassembleurs pour autant? À peu de choses près, il est fort probable que le Collège aurait posé les mêmes actions sans ces plans. Après tout, ce n'est pas à cause d'eux que les questions liées au développement des programmes, à la réussite des élèves, à la reconnaissance et à la valorisation du personnel, à l'insertion du Collège dans la communauté, à son apport à l'échelle internationale, se posent et demandent une réponse. Pourtant, l'exercice est d'autant plus important qu'il permet de resituer les activités de tout un chacun dans un cadre qui les dépasse tous tout en les englobant. Cela, le plan de réussite 2004 -2007 – pour ne prendre que cet exemple - l'a parfaitement réussi, ce qu'affirme le <i>Bilan du plan d'aide à la réussite</i> lorsque, en substance, il affirme que le plan et les réflexions suscitées par lui auront amené au Cégep de Trois-Rivières le développement d'une « culture de la réussite ». Une telle culture cimenter les esprits et les cœurs, si différents soient-ils.</p> <p><i>Le <a href="#">contexte du critère 2</a> est, par lui-même, assez éloquent : un collège de la taille du Cégep de Trois-Rivières est une sorte de continent avec sa population, ses activités économiques, sociales, culturelles avec, aussi, ses... lois, ses conflits, les arbitrages nécessaires, les désirs parfois contradictoires de sa population, les décisions de son gouvernement. C'est un continent où règne la démocratie représentative et participative, avec son gouvernement (le CA), son exécutif (la direction, etc.), ses commissions parlementaires (l'ACD, la CE), ses groupes de pression (syndicats, AGE), ses médias (La Dépêche, la Gifle, le Point d'ordre, etc.). On pourrait poursuivre longtemps cette comparaison s'il était nécessaire de rappeler qu'un cégep est en soi un monde avec sa culture, sa langue (pensons à ses acronymes nombreux, ses concepts abscons pour le commun des mortels), son histoire et... son avenir. Pourtant, ce qui retient l'attention du comité du plan stratégique à la relecture du contexte du critère 2 c'est, d'une part, la multiplicité, la diversité et la complexité de cet univers; et c'est, d'autre part, que ce qui est rapporté n'est... que la pointe de l'iceberg! En effet, il y a toute cette partie immergée ou peu visible qui est constituée par les 1300 cours qui se donnent chaque semaine soit grosso modo 5200 heures de formation, plus les 6000 heures de rencontres entre des profs et des élèves et probablement autant entre les personnes des services et ces mêmes élèves.</i></p> <p><b>Oui, le Collège a fait ce qu'il annonçait qu'il ferait, en mobilisant les ressources appropriées et en se servant des outils à sa disposition.</b></p>						

## Contexte, problématique et outils d'évaluation

### Le contexte

Un survol rapide des grands axes d'action du Collège montre qu'en 2004-2005 la communauté collégiale a été très sollicitée par l'implantation ou la révision des programmes d'études, par la mise en oeuvre du plan de réussite, par la conception et la mise en place de politiques et programmes en lien avec les ressources humaines, par les activités à l'international.

En 2005-2006, ce sont à nouveau les programmes d'études qui mobilisent beaucoup l'attention de la communauté collégiale, mais également l'aménagement d'infrastructures pour le développement de la culture<sup>1</sup>, le support à l'enseignement, les activités de formation continue ou de transfert technologique, la mobilité étudiante.

L'année scolaire 2006-2007 ne fait pas exception : les programmes d'études mobilisent encore beaucoup d'énergie, que ce soit pour une phase d'implantation ou de révision, mais le Collège est également soucieux d'améliorer ses outils de gestion par l'adoption d'une politique-cadre de perfectionnement de ses employés, d'une politique de gestion des programmes d'études, d'une politique des communications et d'un plan de communication, d'une politique et d'un plan d'action sur la protection de l'environnement et le développement durable. Il travaille à la mise en place de nouveaux outils de développement comme le *Centre intégré des pâtes et papiers*, l'ouverture d'un centre *Techni.ca* à Montréal et l'adoption d'un plan triennal de réinvestissement<sup>2</sup>.

L'année 2007-2008, quant à elle, est marquée par l'évaluation de la PIEA, l'obtention de nouveaux programmes d'études, l'établissement de passerelles inter-ordres et la conduite de travaux d'aménagement importants<sup>3</sup>.

Enfin, à l'automne 2008, la DASPR dépose le *Bilan de la mise en œuvre du plan de réussite 2004-2007*. Ce document est adopté par le CA en novembre 2008. Le bilan est donc le document de référence pour tout ce qui concerne le dossier de la réussite<sup>4</sup>. Il faut donc en rappeler ici les grandes lignes :

- La première orientation *Faciliter l'adaptation au collégial* est celle qui a entraîné le plus grand nombre d'interventions, ce qui témoigne de l'importance accordée au passage entre le secondaire et le collégial et de l'influence déterminante que ce passage peut avoir sur la suite du cheminement scolaire de l'élève. Le souci du développement de l'autonomie chez l'élève amène nécessairement à faire de celui-ci le premier responsable de sa réussite. Les problèmes reliés à l'organisation du temps d'étude, au

manque de constance et d'assiduité, à des méthodes de travail souvent inadéquates figurent parmi les problèmes les plus souvent pointés du doigt. Aussi, le développement d'un plus grand sentiment d'appartenance et une meilleure intégration au milieu sont considérés comme les facteurs les plus susceptibles de favoriser l'adaptation aux études collégiales.

- La deuxième orientation du plan *Identifier et soutenir de façon particulière les élèves à risque et les quasi diplômés* a également donné lieu à de nombreuses mesures d'aide spécialement dédiées au soutien aux élèves en situation d'échec. L'encadrement individuel donne des résultats positifs, mais cet encadrement devient difficile compte tenu de la taille des groupes et de la surcharge de travail que cet encadrement impose. Au surplus, il appert que les élèves à risque sont difficiles à aider. Ils s'inscrivent souvent en marge, sont difficiles à rejoindre et refusent de consulter leurs enseignants ou les ressources susceptibles de leur fournir les clés pour les sortir de leur isolement. D'où l'importance pour les enseignants de travailler de concert avec les ressources professionnelles disponibles afin de dépister et d'accompagner plus efficacement les élèves à risque. Quant aux quasi diplômés, les démarches effectuées par la direction adjointe au cheminement scolaire de même que la préparation à l'épreuve uniforme de français offerte à certains élèves se sont révélées des initiatives fructueuses.
- La troisième orientation *Mettre en place des formules d'aide novatrices dans les programmes et les disciplines* voient la mise en place de formules qui cherchent dans l'ensemble à réduire les taux d'échec élevés observés dans certains cours qualifiés de « cours écueils ». Les mesures d'aide sont ici liées à la composition de groupes restreints, mais dont le nombre d'élèves diffère selon les projets étudiés. Lorsqu'il est possible de comparer les résultats des cours bénéficiant de mesures spéciales avec ceux des cours réguliers, il apparaît que les taux sont très variables et n'incitent pas à conclure au succès éclatant des groupes restreints (il faut spécifier en revanche que le nombre d'élèves ciblé par les mesures d'aide n'a pas toujours été respecté). Cela devrait provoquer une réflexion approfondie au sujet de l'effet réel de la taille (légèrement réduite) des groupes sur la réussite. Dans un autre ordre d'idées, ce qui ressort des mesures mises en place dans les programmes, c'est encore le grand besoin de concertation éprouvé par les professeurs des disciplines de la formation spécialisée avec ceux des disciplines contributives.
- La quatrième orientation *Soutenir l'élève dans la clarification de son identité personnelle et professionnelle* a également produit de nombreuses activités et interventions avec la collaboration des comités de programmes, des départements d'enseignement et des services professionnels, ayant rejoint un très grand nombre d'étudiants et ayant contribué à les accompagner dans leurs démarches d'orientation professionnelle. Quant à la clarification de l'identité personnelle des élèves, elle est davantage une préoccupation soulevée par certains services professionnels qui possèdent l'expertise pour épauler l'étudiant dans ses démarches.

<sup>1</sup> On pense ici à la salle de théâtre, etc.

<sup>2</sup> Cette année-là voit aussi la réalisation de la phase II du stade Diablos.

<sup>3</sup> S'il y a eu progrès du Collège dans la réalisation de sa mission, c'est l'examen de ces grands dossiers qui ont mobilisé l'attention de la communauté collégiale qui permettra d'en juger.

<sup>4</sup> Les lignes qui suivent sont tirées de l'annexe - [Bilan du plan de réussite 2004-2007 \(version abrégée\)](#).

En conclusion, le *Bilan du plan de réussite 2004-2007* fait ressortir l'ampleur des travaux accomplis au cours des dernières années et, surtout, la grande mobilisation des personnes dans les départements et les services afin de réunir les conditions gagnantes permettant aux élèves de réussir. Le *Bilan* propose qu'à l'avenir le Collège :

- cible davantage les priorités à retenir, de manière à éviter la dispersion des interventions et, parfois, le dédoublement des efforts;
- table sur la concertation entre les professeurs d'une même discipline, d'un même département, d'un même programme; mais aussi sur la concertation entre les enseignants et les autres acteurs du collège qui interviennent directement auprès des élèves.

### Problématique

Dans son devis d'évaluation, le Collège souligne que "la principale retombée des actions d'une maison d'enseignement, à savoir la réussite des élèves, est, habituellement, un objet de satisfaction et de fierté"<sup>1</sup>. Il souligne également que "la réussite des élèves est la principale source de satisfaction et de fierté des enseignants". Par "réussite des élèves", on entend bien sûr autant le développement de la personne dans toutes ses dimensions que la réussite scolaire. Mais la mission du Collège c'est aussi de préparer ses clientèles, jeunes et adultes, à des études universitaires ou au marché du travail. Enfin, la mission du Collège c'est également de participer activement au développement du milieu dont il tient sa raison d'être. Le Collège a donc l'obligation de se regarder dans bien des miroirs : celui que les élèves lui tendent certes, mais aussi celui que son environnement lui tend. Il n'est donc pas inutile de se pencher sur les retombées de nos actions, d'en mesurer sinon les succès, du moins l'écart qu'il nous reste à combler - compte tenu des objectifs ambitieux que s'était fixé le Collège dans son plan stratégique et son plan de réussite - pour que ces retombées soient un objet de satisfaction.

En somme, le plan stratégique 2004-2007 a-t-il été un "levier" pour la progression du Collège dans la réalisation de sa mission, c'est-à-dire le plan a-t-il donné des résultats? **Ces résultats sont-ils mesurables? Ces résultats sont-ils à la hauteur de ceux qui étaient attendus?**

### Outils d'évaluation

Un [tableau synoptique](#) accompagne les données présentées lors de l'étude de chacun des thèmes 3.1 et 3.2. Ce tableau résume les questions d'évaluation retenues pour l'étude d'un thème, de même que les procédures (données à recueillir, sources d'information, instruments de collecte) et les tâches et responsabilités (collecte, traitement et analyse, jugement) nécessaires à leur évaluation.

<sup>1</sup> *Devis d'évaluation du plan stratégique 2004-2007*, Cégep de Trois-Rivières, p.7. Voir les documents approuvés sur le site de l'opération : <http://eval.plan.cegeptr.qc.ca/>.

Le [tableau 3.1.1](#) fait état de la situation du Collège en lien avec son plan stratégique 2004-2007. Le tableau prend pour balises les indicateurs de résultats donnés au tableau 1.2.2. Il s'agit pour le Collège de comprendre ce qui, dans son actuel plan stratégique, est encore dans une phase de développement et ce qui est maintenant dans une phase de consolidation. Ensuite, le comité du plan stratégique va s'aider pour faire ses analyses des résultats aux questionnaires en ligne passés aux employés<sup>2</sup>, aux élèves de l'enseignement régulier<sup>3</sup> et aux étudiants de la formation continue<sup>4</sup>. En effet, ces questionnaires permettent de connaître la perception des principaux acteurs du Collège (le personnel et sa clientèle) concernant l'état d'avancement des travaux de l'établissement vers la réalisation de ses objectifs. En conséquence, le [tableau 3.1.2](#) a été bâti afin de faire la synthèse des nombreuses données perceptuelles recueillies par le Collège, incluant les questionnaires passés dans les programmes d'études et les questionnaires concernant les enseignants non permanents, pour ce qui concerne certains sujets.

Enfin, le [tableau 3.2](#) fait état de la situation du Collège en lien avec son plan de réussite 2004-2007 – en reprenant pour l'essentiel ce qui a été dit dans le *Bilan* – afin de comprendre ce qui, dans son prochain plan de réussite, doit... continuer à être développé, consolidé, repensé ou abandonné!

Une [analyse du critère 3](#) complète le traitement des thèmes; cette analyse consiste dans un premier temps à dégager **les constats** qui s'imposent à la lecture des tableaux - compte tenu des questions du devis d'évaluation - à identifier, dans un deuxième temps, **les forces et les faiblesses** en lien avec le critère d'évaluation, puis dans un troisième temps, de décider **si les résultats attendus** que l'on trouve dans le devis ont été obtenus. Enfin, le comité du plan stratégique recommandera au comité directeur des suggestions d'action en vue de l'élaboration du prochain plan stratégique (deuxième étape de l'opération « Vers un nouveau plan stratégique 2010-2015

<sup>2</sup> [Le plan stratégique 2004-2007: mission accomplie?](#)

<sup>3</sup> [Le Collège répond-il à tes besoins?](#)

<sup>4</sup> [Le Collège répond-il à vos besoins?](#)

Tableau synoptique

Thème 3.1 : Les résultats (du plan stratégique)

Objets d'évaluation : les résultats, compte tenu des objectifs						
Questions d'évaluation :	Procédures			Tâches et responsabilités		
	Données à recueillir	Sources d'information *	Instruments de collecte	Traitement et analyse	Suggestion(s)	Recommandation(s) au C.A.
<p><b>3.1.1</b> Les moyens que le Collège s'était engagé à mettre en œuvre dans son plan stratégique l'ont-ils été?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ faire état des actions développées pour chaque moyen retenu par le plan stratégique</li> </ul>	Descriptives	Annexes ( <a href="#">les bilans en lien avec le plan stratégique et le plan de réussite</a> )	<a href="#">Tableaux 2a et 2b</a> (des moyens prévus aux actions réalisées), <a href="#">Tableau 3.1.1</a> (l'état de la situation concernant le plan stratégique 2004-2007)	L'équipe d'évaluation	Le comité du plan stratégique	Le comité directeur
<p><b>3.1.2</b> Les résultats du plan – résultats obtenus par les actions posées dans l'établissement – sont-ils à la hauteur des objectifs formulés?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ décrire et évaluer les résultats obtenus, compte tenu des objectifs</li> </ul>	Descriptives et perceptuelles	Annexes ( <a href="#">les bilans en lien avec le plan stratégique et le plan de réussite</a> ) <a href="#">Questionnaire adressé aux employés</a> (automne 2009) <a href="#">Questionnaire adressé aux élèves</a> (automne 2009) <a href="#">Questionnaire adressé aux étudiants à la formation continue</a> (automne 2009) <a href="#">Questionnaires adressés aux élèves dans les programmes</a> Questionnaires des non-permanents	<a href="#">Tableau 1.2.2</a> (le réalisme des objectifs) Tableaux 2a et 2b (des moyens prévus aux actions réalisées), Tableau 3.1.1 (l'état de la situation concernant le plan stratégique 2004-2007), <a href="#">Tableau 3.1.2</a> (synthèse des questionnaires passés) <a href="#">Tableaux des résultats au questionnaire adressé aux employés</a> <sup>1</sup> , <a href="#">Tableaux des résultats au questionnaire adressé aux élèves</a> <a href="#">Tableau des résultats au questionnaire adressé aux étudiants à la formation continue</a>	L'équipe d'évaluation	Le comité du plan stratégique	Le comité directeur

\* Documents, personnes et groupes de personnes, organismes, services du Collège ou du Ministère

<sup>1</sup> Ces résultats n'incluent pas les commentaires faits par des membres du personnel, des élèves de l'enseignement régulier et des élèves de la formation continue lors de la passation des questionnaires. Les commentaires seront pris en charge lors de la deuxième étape de l'opération "Vers un nouveau plan stratégique 2010-2015". Plusieurs idées intéressantes ont été émises, en lien avec un aspect ou un autre des grandes orientations du Collège, lesquelles seront examinées lors de l'étape de réflexion et de conception du nouveau plan stratégique au cours de l'hiver 2010.

Thème 3.2 : Les résultats (du plan de réussite)

Objets d'évaluation : les résultats obtenus avec le plan de réussite (dont la réussite aux cours, la persévérance aux études et la diplomation), compte tenu des objectifs et des résultats attendus						
Questions d'évaluation :	Procédures			Tâches et responsabilités		
	Données à recueillir	Sources d'information *	Instruments de collecte	Traitement et analyse	Suggestion(s)	Recommandation(s) au C.A.
<p><b>3.2.1</b> En matière de réussite éducative, les résultats obtenus correspondent-ils aux objectifs formulés et aux résultats attendus par le plan de réussite?</p> <p>o décrire et évaluer les résultats obtenus avec le plan de réussite, tant en matière de réussite éducative que scolaire.</p>	Descriptives, statistiques	Annexes ( <a href="#">les bilans en lien avec le plan stratégique et le plan de réussite</a> ) <a href="#">Système d'information sur les programmes d'études</a>	<a href="#">Tableau 3.2</a> (l'état de la situation en rapport avec le plan de réussite 2004-2007)	L'équipe d'évaluation	Le comité du plan stratégique	Le comité directeur

\* Documents, personnes et groupes de personnes, organismes, services du Collège ou du Ministère

Tableau 3.1.1 – L'état de la situation concernant le plan stratégique 2004-2007

Thème : Les programmes d'études									
Première orientation : Offrir et mettre en œuvre des programmes d'études pertinents et de qualité									
Les objectifs du plan stratégique 2004-2007	Indicateurs de résultats		Résultats obtenus (en nombre) durant l'année :					État de la situation pour chacun des objectifs	
			2004-2005	2005-2006	2006-2007	2007-2008	2008-2009	à développer	à consolider
Assurer la pertinence et la qualité des programmes d'études en fonction des réalités du monde du travail et des exigences de la poursuite des études universitaires <sup>1</sup>	Nouveaux programmes implantés	DEC	0	0	0	0	1		
		AEC	6	2	1	3	5		
	Programmes révisés par le MELS	DEC	3	0	3	2	1		
		AEC	S.O.	S.O.	S.O.	S.O.	S.O.		
	Programmes actualisés localement	DEC	1	1	3	3	4		
		AEC	0	0	1	1	1		
	Bilans annuels de programmes	DEC	0	1	0	1	1		
		AEC <sup>2</sup>	0	0	0	0	0		
	Évaluations de programmes	DEC	0	1	0	0	1 <sup>3</sup>		
		AEC	0	0	0	0	0		

Légende : un trait signifie que la donnée n'est pas disponible. Une case grise signifie que la donnée n'a pas été fournie pour le moment. S.O. = sans objet.

Notes : rappelons que les indicateurs de résultats ne sont pas des indicateurs de performance (voir le [tableau 1.2.2](#)). Par exemple, le Collège devait faire des évaluations ou des bilans annuels de programmes, mais il n'a jamais été question du nombre de bilans ou d'évaluations à faire sur une période donnée. Par conséquent, le [tableau 3.1.1](#) fournit des résultats à partir des indicateurs déterminés au [tableau 1.2.2](#). Étant donné que le Collège lors de la conception de son plan stratégique 2004-2007 n'a pas déterminé le niveau de performance à atteindre pour chacun des objectifs, il revient à l'analyse du critère 3 de voir si les résultats obtenus sont ou ne sont pas satisfaisants à partir des données qualitatives et quantitatives dont le comité du plan stratégique dispose. Un objectif et les actions requises pour y arriver sont à développer lorsque, par rapport à l'indicateur, le Collège estime qu'il y a encore place à une amélioration importante; un objectif et les actions requises pour y arriver sont à consolider lorsque le Collège pense que ce qu'il fait est bien et doit être poursuivi.

<sup>1</sup> Les programmes impliqués dans ce tableau se trouvent dans l'annexe - [Implantation ou révision de programmes](#) (enseignement régulier) et dans l'annexe - [Les bilans annuels de la CE \(2004-2005 à 2008-2009\)](#). À ce tableau, on pourrait ajouter les travaux effectués par le Collège ces dernières années afin d'établir des passerelles avec l'ordre secondaire, par l'introduction de DEP-DEC (Métallurgie, Pâtes et papiers, Architecture, etc.), et des passerelles avec l'université par la formule des DEC-Bac (en Soins infirmiers, Informatique, Sciences comptables, Marketing, etc.)

<sup>2</sup> La pratique des bilans ou des évaluations formelles des programmes n'existe pas à la formation continue. Par contre, un retour sur les activités pédagogiques a lieu en compagnie des enseignants, des élèves et du conseiller pédagogique d'un programme.

<sup>3</sup> Pour être exact, il s'agit de l'évaluation de l'application de la PIEA.

**CRITÈRE 3 - Le plan stratégique 2004-2007 a permis au Collège de progresser dans la réalisation de sa mission**

Thème : Les programmes d'études								
Première <i>orientation</i> : Offrir et mettre en œuvre des programmes d'études pertinents et de qualité								
Les <i>objectifs</i> du plan stratégique 2004-2007	Indicateurs de résultats	Résultats obtenus (en nombre) durant l'année :					État de la situation pour chacun des objectifs	
		2004-2005	2005-2006	2006-2007	2007-2008	2008-2009	à développer	à consolider
Favoriser l'intégration des technologies de l'information et des communications (TIC) à l'enseignement et à l'apprentissage	Laboratoires informatiques	3	4	0	0	5		<input checked="" type="checkbox"/>
	Salles multimédias nouvelles <sup>1</sup>	3	7	6	7	8		
	Laboratoires informatiques mis à jour	13	12	3	6	18		
	Perfectionnements collectifs	2	0	2	8	0		
	Cours crédités Performa	0	0	1	1	3		
	Cours non crédités CSTP	-	11	2	1	0		
	Ateliers non crédités CSTP	-	14	41	18	24		
	Formation TIC	4	25	46	39	27		
	Programme d'accès à un portable pour les aux enseignants	S.O.	46	16	9	41		

<sup>1</sup> Les travaux du service informatique entre 2004 et 2009 sont détaillés dans l'annexe [Laboratoires et salles multimédias nouveaux ou mis à jour entre 2004 et 2009](#).

CRITÈRE 3 - Le plan stratégique 2004-2007 a permis au Collège de progresser dans la réalisation de sa mission

Thème : Les programmes d'études														
Première <i>orientation</i> : Offrir et mettre en œuvre des programmes d'études pertinents et de qualité														
Les <i>objectifs</i> du plan stratégique 2004-2007	Indicateurs de résultats		Résultats obtenus (en nombre) durant l'année :										État de la situation pour chacun des objectifs	
			2004-2005		2005-2006		2006-2007		2007-2008		2008-2009			
	Perfectionnement autre que CSTP ou Performa		2		0		0		2		0			
Maintenir un effectif étudiant suffisant dans chacun de nos programmes d'études afin d'en assurer la viabilité et la qualité <sup>1</sup>	Nombre de demandes d'admission (1 <sup>er</sup> , 2 <sup>e</sup> et 3 <sup>e</sup> tour) <sup>2</sup>	DEC	A	B	A	B	A	B	A	B	A	B		<input checked="" type="checkbox"/>
		AEC	2110		1970		2364		2536		3100			<input checked="" type="checkbox"/>
	Nombre d'admissions au total <sup>3</sup>	DEC	1476	1004	1422	1109	1538	1092	1745	1057	1626	1229		<input checked="" type="checkbox"/>
		AEC	697		600		570		545		663			<input checked="" type="checkbox"/>
		Formation non créditée	1328 inscriptions		495 inscriptions		1105 inscriptions		1008 inscriptions		2156 inscriptions			<input checked="" type="checkbox"/>
	Nombres de programmes en difficulté (moins de 60 élèves)	DEC	9 <sup>4</sup>		7 <sup>5</sup>		11 <sup>6</sup>		12 <sup>7</sup>		10 <sup>8</sup>		<input checked="" type="checkbox"/>	

<sup>1</sup> Dans ce dossier, les efforts du Collège ayant porté principalement sur le recrutement, on fait ressortir ici l'évolution globale de la clientèle. Les résultats du recrutement, par programme, sont consignés dans le [système d'information sur les programmes d'études](#). Le plan de recrutement a déjà ciblé les programmes devant faire l'objet d'une attention spéciale. Les données sont tirées des tableaux des indicateurs du cheminement scolaire (SRAM). Les données concernant la formation créditable (AEC) et non créditable (FNC) viennent du service de la formation continue.

<sup>2</sup> Demandes d'admission en provenance du secondaire (A); demandes d'admission en provenance du collégial, plus les cas spéciaux et les demandes de changement de programme (B). Pour plus de détails, voir l'annexe – [Statistiques sommaires d'admission et de changement de programme](#).

<sup>3</sup> Admissions d'élèves en provenance du secondaire (A); admissions d'élèves en provenance du collégial, plus les admissions des cas spéciaux et les admissions d'élèves changeant de programmes (B).

<sup>4</sup> 221.A0, 221.B0, 393.A0, 221.C0, 241.D0, 270.AA, 270.AB, 270.AC, 410.A0

<sup>5</sup> 221.C0, 241.D0, 270.AA, 270.AB, 270.AC, 393.A0, 410.A0

<sup>6</sup> 232.A0, 393.A0, 420.A0, 570.E0, 221.C0, 235.B0, 241.D0, 270.AA, 270.AB, 270.AC, 410.A0

<sup>7</sup> 243.C0, 393.A0, 420.A0, 221.C0, 232.A0, 235.B0, 241.D0, 243.B0, 270.AA, 270.AB, 270.AC, 410.A0

<sup>8</sup> 235.B0, 393.A0, 221.C0, 232.A0, 241.D0, 243.B0, 270.AA, 270.AB, 270.AC, 410.A0

CRITÈRE 3 - Le plan stratégique 2004-2007 a permis au Collège de progresser dans la réalisation de sa mission

Thème : Les programmes d'études									
Première <i>orientation</i> : Offrir et mettre en œuvre des programmes d'études pertinents et de qualité									
Les <i>objectifs</i> du plan stratégique 2004-2007	Indicateurs de résultats		Résultats obtenus (en nombre) durant l'année :					État de la situation pour chacun des objectifs	
			2004-2005	2005-2006	2006-2007	2007-2008	2008-2009	à développer	à consolider
	Nombre de programmes sous le seuil de viabilité (moins de 45 élèves)	DEC	6 <sup>1</sup>	7 <sup>2</sup>	7 <sup>3</sup>	9 <sup>4</sup>	8 <sup>5</sup>		
	Taux de réinscriptions en 3 <sup>e</sup> session (secteur technique)	DEC	77,4 % MP/MC	75,2 % MP/MC	74,8 % MP/MC	73,7 % MP/MC	-		<input checked="" type="checkbox"/>
	Taux de réinscriptions en 3 <sup>e</sup> session (secteur préuniversitaire)	DEC	65,1 % MP/MC	64,3 % MP/MC	64,9 % MP/MC	67 % MP/MC	-		<input checked="" type="checkbox"/>
Maintenir un taux élevé de placement de nos diplômés sur le marché du travail et d'admission à l'université	Taux de placement de nos diplômés sur le marché du travail <sup>6</sup>		85 %	87 %	88 %	88 %	-		
	Nombre de programmes avec un taux de placement supérieur à 90 % <sup>7</sup>		13	19	19	19	-		<input checked="" type="checkbox"/>
	Taux d'admission de nos diplômés à l'université <sup>8</sup>		73 %	75 %	78 %	66,5 %	74 %		
Assurer le développement et le maintien des compétences	Argent dépensé (incluant les sommes consacrées au perfectionnement collectif)		83 682 \$	81 869 \$	119 338 \$	161 390 \$	283 748 \$ <sup>9</sup>		<input checked="" type="checkbox"/>

<sup>1</sup> 221.C0, 241.D0, 270.AA, 270.AB, 270.AC, 410.A0

<sup>2</sup> 221.C0, 241.D0, 270.AA, 270.AB, 270.AC, 393.A0, 410.A0

<sup>3</sup> 221.C0, 235.B0, 241.D0, 270.AA, 270.AB, 270.AC, 410.A0

<sup>4</sup> 221.C0, 232.A0, 235.B0, 241.D0, 243.B0, 270.AA, 270.AB, 270.AC, 410.A0

<sup>5</sup> 221.C0, 232.A0, 241.D0, 243.B0, 270.AA, 270.AB, 270.AC, 410.A0

<sup>6</sup> Les taux réfèrent au taux de placement moyen, en emploi relié au domaine de formation.

<sup>7</sup> Les données sont tirées de La Relance, service du placement. Les rapports sont sur le [site internet du Collège](#).

<sup>8</sup> Il s'agit des taux d'admission dans les programmes contingentés dans les universités Laval, McGill, Montréal, Sherbrooke, UQAM et UQTR. Les données proviennent du service de placement. Les tableaux du service de placement sont à la disposition de la CEEC.

<sup>9</sup> Cette somme inclut le financement par le programme du MELS du recyclage en Diététique (2.1 ETC).

**CRITÈRE 3 - Le plan stratégique 2004-2007 a permis au Collège de progresser dans la réalisation de sa mission**

Thème : Les programmes d'études

Première *orientation* :  
Offrir et mettre en œuvre des programmes d'études pertinents et de qualité

Les <i>objectifs</i> du plan stratégique 2004-2007	Indicateurs de résultats	Résultats obtenus (en nombre) durant l'année :					État de la situation pour chacun des objectifs	
		2004-2005	2005-2006	2006-2007	2007-2008	2008-2009	à développer	à consolider
Pédagogiques et techniques des enseignants	Évaluations des non-permanents	110	108	131	151	150		<input checked="" type="checkbox"/>
	Évaluations d'enseignants vivant des situations problématiques (permanents ou non-permanents)	6	4	3	3	2		<input checked="" type="checkbox"/>
Favoriser la recherche et l'expérimentation en matière d'approches pédagogiques, de méthodes d'enseignement et de situations d'apprentissage	Les offres de projets / projets acceptés	-	5/5	10/10	11/10	23/8	<input checked="" type="checkbox"/>	
	Les projets ayant un impact à l'extérieur du Collège	-	-	3	-	2		

**CRITÈRE 3 - Le plan stratégique 2004-2007 a permis au Collège de progresser dans la réalisation de sa mission**

Thème : La réussite								
Deuxième <i>orientation</i> : Favoriser la réussite éducative et la persévérance jusqu'à l'obtention du diplôme								
Les <i>objectifs</i> du plan stratégique 2004-2007	Indicateurs de résultats	Résultats obtenus (en nombre) durant l'année :					État de la situation pour chacun des objectifs	
		2004-2005	2005-2006	2006-2007	2007-2008	2008-2009	à développer	à consolider
Assurer la mise en œuvre du plan de réussite <sup>1</sup>	Taux de réussite moyen aux cours du premier semestre	83,1 %	81,3 %	82,3 %	82,3 %	81,1 %		
	Taux de diplomation deux (2) ans après la durée prévue (secteur technique)	51 % pour la cohorte 2000-2001 MP/MC	53,7 % pour la cohorte 2001-2002 MP/MC	52,5 % pour la cohorte 2002-2003 MP/MC	56,1 % pour la cohorte 2003-2004 MP/MC	54,9 % pour la cohorte 2004-2005 MP/MC		<input checked="" type="checkbox"/>
	Taux de diplomation deux (2) ans après la durée prévue (secteur pré universitaire)	51,2 % pour la cohorte 2001-2002 MP/MC	54,7 % pour la cohorte 2002-2003 MP/MC	52,7 % pour la cohorte 2003-2004 MP/MC	51,3 % pour la cohorte 2004-2005 MP/MC	48,6 % pour la cohorte 2005-2006 MP/MC		
Créer un milieu de vie favorisant et valorisant la réussite	Projets réalisés (ainsi que les budgets engagés) <sup>2</sup>	5 projets	4 projets	3 projets	3 projets	4 projets		
		3,008 050 \$	2,105 075 \$	492 000 \$	594 300 \$	1,176 400 \$		
				1 projet <sup>3</sup>				
				2, 159 570 \$				
				1 projet <sup>4</sup>				
		500 000 \$ (et plus) <sup>5</sup>						<input checked="" type="checkbox"/>

<sup>1</sup> Les données sont tirées des tableaux des indicateurs du cheminement scolaire (SRAM). Voir aussi le [SIPE](#).

<sup>2</sup> Voir l'annexe - [Projets réalisés créant un milieu de vie favorisant et valorisant la réussite](#). Nous renvoyons le lecteur cette annexe puisque les projets - leurs liens avec les programmes d'études, de même que leur intérêt par rapport à la réussite éducative et scolaire des élèves – sont bien expliqués.

<sup>3</sup> En fait, il s'agit ici de la construction de la deuxième phase du Stade Diablos, avec l'installation des vestiaires - douches et l'ajout d'une seconde estrade.

<sup>4</sup> Ce sont les travaux préparatoires à la rénovation des locaux du programme de sciences de la nature (chimie, biologie et physique).

<sup>5</sup> Ce sont ici d'innombrables travaux de toute nature, visant à améliorer le contrôle de la température, le niveau d'éclairage, la qualité de la ventilation ou l'apparence des locaux d'enseignement, qu'il serait trop long à énumérer.

**CRITÈRE 3 - Le plan stratégique 2004-2007 a permis au Collège de progresser dans la réalisation de sa mission**

Thème : La réussite								
Deuxième <i>orientation</i> : Favoriser la réussite éducative et la persévérance jusqu'à l'obtention du diplôme								
Les <i>objectifs</i> du plan stratégique 2004-2007	Indicateurs de résultats	Résultats obtenus (en nombre) durant l'année :					État de la situation pour chacun des objectifs	
		2004-2005	2005-2006	2006-2007	2007-2008	2008-2009	à développer	à consolider
Favoriser la participation et l'engagement des étudiants dans diverses activités complémentaires à leur formation <sup>1</sup>	Nombre de bénévoles	45	60	50	62	25 <sup>2</sup>		<input checked="" type="checkbox"/>
	Mentions déposées dans les bulletins	-	34	219	205	239		<input checked="" type="checkbox"/>
	Nombre d'équipes sportives / nombre d'élèves impliqués	11/210	11/210	13/215	16/245	17/260		<input checked="" type="checkbox"/>
	Nombre d'activités culturelles offertes / nombre d'élèves impliqués <sup>3</sup>	9 / 99	10 / 118	15 / 127	15 / 106	15 / 214		<input checked="" type="checkbox"/>
	Nombre d'activités sociales / nombre d'élèves impliqués <sup>4</sup>	7/74	8/82	8/91	7/97	8/74		<input checked="" type="checkbox"/>

<sup>1</sup> En ce qui concerne les quatre derniers indicateurs, il ne faut pas s'attendre à des chiffres précis puisqu'il n'est pas toujours ou il n'a pas toujours été dans les habitudes de travail de comptabiliser la participation des élèves à ce type d'activités.

<sup>2</sup> Les données concernent l'automne 2008.

<sup>3</sup> Parmi les activités culturelles, le Collège offre aux élèves la possibilité de s'impliquer dans : Cégeps en spectacles, Impro, Ateliers de percussion, Théâtre Zip, Marathon d'écriture, Spectacles midi, Danse sociale, comité de la vie étudiante, Semeurs de bonheur, etc.

<sup>4</sup> Parmi les activités sociales, le Collège offre aux élèves la possibilité de s'impliquer dans : Prévention suicide, Amnistie internationale, Ateliers d'autodéfense, groupe d'actions sociopolitiques, commerce équitable, comité environnement, groupes politiques, Parents aux études, semaine antistress, etc.

**CRITÈRE 3 - Le plan stratégique 2004-2007 a permis au Collège de progresser dans la réalisation de sa mission**

Thème : La réussite								
Deuxième <i>orientation</i> : Favoriser la réussite éducative et la persévérance jusqu'à l'obtention du diplôme								
Les <i>objectifs</i> du plan stratégique 2004-2007	Indicateurs de résultats	Résultats obtenus (en nombre) durant l'année :					État de la situation pour chacun des objectifs	
		2004-2005	2005-2006	2006-2007	2007-2008	2008-2009	à développer	à consolider
	Nombre d'activités complémentaires <sup>1</sup>	Voir l'annexe – <a href="#">Comité de vie étudiante 2008-2009</a>						<input checked="" type="checkbox"/>

<sup>1</sup> Le nombre et la nature des activités complémentaires varient d'une année à l'autre, de même que le nombre d'élèves concernés. L'annexe – [Comité de vie étudiante 2008-2009](#) donne une bonne idée des activités complémentaires à la formation qui sont offertes dans bien des programmes. Le comité de la vie étudiante soutient également financièrement ces activités.

**CRITÈRE 3 - Le plan stratégique 2004-2007 a permis au Collège de progresser dans la réalisation de sa mission**

Thème : Les ressources humaines									
Troisième <i>orientation</i> : Contribuer au développement et au maintien des ressources humaines compétentes, valorisées et engagées									
Les <i>objectifs</i> du plan stratégique 2004-2007	Indicateurs de résultats	Résultats obtenus (en nombre) durant l'année :					État de la situation pour chacun des objectifs		
		2004-2005	2005-2006	2006-2007	2007-2008	2008-2009	à développer	à consolider	
Assurer la relève par la sélection de candidats qui répondent aux attentes du Collège <sup>1</sup>	Postes comblés selon les besoins et à la satisfaction du Collège	110	115	130	150	141		<input checked="" type="checkbox"/>	
Assurer l'intégration des nouveaux employés dans le collège et dans leur milieu de travail	Niveau de satisfaction des nouveaux employés concernant le programme d'accueil <sup>2</sup>	S.O.	S.O.	S.O.	92 %	S.O.		<input checked="" type="checkbox"/>	
Favoriser le développement et le perfectionnement des membres du personnel	Argent dépensé en lien avec la masse salariale <sup>3</sup>	1,2 % / 394 618 \$ (2005)	1,1 %/ 383 317 \$ (2006)	1,1 %/ 381 827 \$ (2007)	1,2 %/ 475 281 \$ (2008)	- <sup>4</sup>		<input checked="" type="checkbox"/>	
Assurer un milieu de vie favorisant la satisfaction au travail, la collaboration, la responsabilisation et la reconnaissance	Satisfaction des employés en ce qui a trait à la reconnaissance et la valorisation	Voir le <a href="#">tableau 3.1.2</a> <sup>5</sup>						<input checked="" type="checkbox"/>	
	Nombre de griefs déposés / nombre de griefs réglés	16 / 16	28 / 25	10 / 9	14 / 2	13 / 5		<input checked="" type="checkbox"/>	
Assurer des communications internes efficaces permettant de bien informer le personnel et de soutenir la mobilisation autour des objectifs institutionnels	Données statistiques de fréquentation des pages du site internet	-	-	-	-	-			
	Tirage de <i>La Dépêche</i> <sup>6</sup>	Régulière	1000	1000	1000	1000	1000		<input checked="" type="checkbox"/>
		express	600	600	600	600	600		
	Types de nouvelles	Voir annexe - <a href="#">Statistiques site WEB et statistiques Nouvelles</a>							

<sup>1</sup> Cela inclut tout engagement de nouvel employé fait par le Collège, y compris, par exemple, les monitrices de l'école de français.

<sup>2</sup> Le niveau de satisfaction n'est disponible que pour l'année 2007-2008.

<sup>3</sup> Les chiffres qui suivent sont en années civiles et non en années contractuelles du Collège.

<sup>4</sup> Les dépenses de perfectionnement effectuées par le Collège au cours de l'année civile 2009 seront compilées au plus tard à la fin de février 2010.

<sup>5</sup> Bien que le questionnaire passé aux employés dans le cadre de l'évaluation ne permet pas de déduire un taux de satisfaction des réponses obtenues sur ce sujet, on peut cependant conclure qu'étant donné qu'un grand nombre d'employés estiment qu'il y a encore beaucoup de travail à faire concernant la reconnaissance et la valorisation, le Collège en est encore à chercher de nouveaux moyens pour satisfaire ses employés.

<sup>6</sup> Ces années-là, la Dépêche régulière paraissait aux deux semaines en alternance avec la Dépêche Express (une semaine l'une, une semaine l'autre). À partir de mars 2009, le format change et la Dépêche est envoyée par courriel à tous les employés du Collège aux deux semaines. Puis, une Dépêche, format papier, avec couleur, paraît quatre (4) fois par année scolaire. Celle-ci est acheminée aux partenaires socio-économiques du Collège (entreprises, maison d'enseignement, etc.).

**CRITÈRE 3 - Le plan stratégique 2004-2007 a permis au Collège de progresser dans la réalisation de sa mission**

Thème : Le développement régional								
Quatrième <i>orientation</i> : Favoriser l'intégration du cégep à son milieu régional								
Les <i>objectifs</i> du plan stratégique 2004-2007	Indicateurs de résultats	Résultats obtenus (en nombre) durant l'année :					État de la situation pour chacun des objectifs	
		2004-2005	2005-2006	2006-2007	2007-2008	2008-2009	à développer	à consolider
Contribuer au développement social, culturel et économique de la région	Nombre et diversité des ententes signées	3 <sup>1</sup>	0	0	7 <sup>2</sup>			<input checked="" type="checkbox"/>
Favoriser l'engagement des membres du personnel et des étudiants dans la communauté	Nombre et diversité des activités <sup>3</sup>	4	4	16	15	11		<input checked="" type="checkbox"/>
	Montants octroyés	8 180.00 \$	12 884.88 \$	17 494.54 \$	13 105.33 \$	13 203.33 \$		<input checked="" type="checkbox"/>
	Nombre de résolutions du CA (félicitations, remerciements)	26	43	29	24	28		
Accroître les services offerts aux entreprises de la région en matière de formation, de recherche et développement et d'aide technique	Nombre de services offerts aux entreprises de la région	Voir annexe - <a href="#">Activités créditées et non créditées au service de la formation continue entre 2004 et 2009</a>						<input checked="" type="checkbox"/>

<sup>1</sup> Signature d'une entente-cadre de collaboration avec la *Corporation de développement culturel de Trois-Rivières*; entente de principe avec la Ville de Trois-Rivières pour l'utilisation du terrain synthétique de sports du stade Diablos; intensification de la participation dans le dossier du *Centre intégré en pâtes et papiers* (CIPP) qui vise l'intégration des installations du CSPP et du Centre de recherche en pâtes et papiers (CRPP) de l'UQTR.

<sup>2</sup> Partenariat avec le Collège Lafèche pour l'organisation et la tenue du colloque de l'AQPC en juin 2009; partenariat avec la Commission scolaire de l'Énergie pour le parcours de continuité du DEP en *Dessin de bâtiment* vers le DEC en *Technologie de l'architecture*; partenariat avec Métallurgie Mauricie et la Commission scolaire du Chemin-du-Roy dans le développement du DEP/ DEC en métallurgie; partenariat avec l'UQTR en vue du développement d'un DEC-Bac en logistique du transport; poursuite du projet « Cégeps en réseau » en association avec les cégeps de Lévis-Lauzon et de Drummondville pour la livraison du programme *Techniques de la logistique du transport* en mode de téléprésence; signatures d'ententes de partenariat avec Compagnie 3PM inc., Cogeco Câble Québec, le ministère du Développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation, Le Baluchon; entente de collaboration entre le Groupe Avicienne et le Collège en vue de réaliser la délocalisation des programmes DEC-Bac en comptabilité et en marketing.

<sup>3</sup> Parmi les activités ou projets financés, mentionnons les suivants : Optimax, entreprise-école; prix littéraire des collégiens; olympiades de la formation professionnelle et technique; participation des élèves finissants en soins infirmiers au Colloque annuel de l'OIIQ; construction d'un minibaja et d'un kart en génie mécanique (élèves et professeurs, activité parascolaire); actualisation du robot à chenilles en maintenance industrielle (élèves et professeurs); gala de la publicité en techniques administratives; visite d'un important chantier routier dans le Parc des Laurentides par les élèves de génie civil; participation des élèves finissants en techniques policières au colloque annuel de la revue Intersection; 5 à 7 de l'emploi en génie civil; Philoconférences du département de philosophie; tasses écologiques pour les élèves de première année, projet du comité vert; forum étudiant au Parlement de Québec; exposition sur les liens nord-sud par les élèves de sciences humaines qui ont pris part à un voyage humanitaire à Dajanon; journée de la clarinette au département de musique; tiroir de l'*Imajuscule*, revue littéraire des étudiants du programme de Littérature, arts et communications; Prix Goncourt des lycéens; participation des élèves finissants en soins infirmiers au colloque annuel de l'OIIQ; participation d'une douzaine d'élèves de musique à la symphonie des mille de Mahler à Québec; participation de 2 élèves au Défi sportif Leucan; automatisation du dôme de l'Observatoire d'astronomie du Cégep à Champlain; participation des élèves de Design d'intérieur à un congrès spécialisé sur l'éclairage à Toronto; défi sportif Diablos aux entreprises.

**CRITÈRE 3 - Le plan stratégique 2004-2007 a permis au Collège de progresser dans la réalisation de sa mission**

Promouvoir les actions réalisées par le cégep tant au niveau local et régional que national et international	La diversité des moyens de communication utilisés par le Collège pour faire la promotion des actions réalisées par l'établissement tant au niveau local et régional que national et international <sup>1</sup> .	Voir annexe - <a href="#">Statistiques site WEB et statistiques nouvelles</a>		<input checked="" type="checkbox"/>
--	--	---	--	-------------------------------------

<sup>1</sup> Rappelons ici encore une fois que la Dépêche (format papier) est acheminée aux partenaires socio-économiques du Collège (entreprises, maison d'enseignement, etc.).

**CRITÈRE 3 - Le plan stratégique 2004-2007 a permis au Collège de progresser dans la réalisation de sa mission**

Thème : L'ouverture sur le monde								
Cinquième <i>orientation</i> : Faire du collège une institution ouverte sur le monde								
Les <i>objectifs</i> du plan stratégique 2004-2007	Indicateurs de résultats	Résultats obtenus (en nombre) durant l'année :					État de la situation pour chacun des objectifs	
		2004-2005	2005-2006	2006-2007	2007-2008	2008-2009	à développer	à consolider
Doter le Collège d'une vision du développement et de la coopération à l'international <sup>1</sup>	Conception et adoption d'une politique de mobilité et de développement à l'international.	S.O.	S.O.	S.O.	S.O.	S.O.		<input checked="" type="checkbox"/>
Réaliser des projets de coopération internationale	La qualité et la quantité des projets mis en œuvre	2 <sup>2</sup>	3 <sup>3</sup>	5 <sup>4</sup>	4 <sup>5</sup>	4 <sup>6</sup>		<input checked="" type="checkbox"/>
	Les accords de réciprocité	0	1 <sup>7</sup>	0	1 <sup>8</sup>	0		

<sup>1</sup> Le Collège s'est doté d'une vision de développement et de coopération à l'international grâce à la conception et à l'adoption de sa *Politique de mobilité et de développement international*.

<sup>2</sup> Élaboration d'un programme de télécommunications pour le CFT Teodoro Wickel de Temuco au Chili; élaboration d'un programme en électricité industrielle pour le CFT Salesianos de Puerto Montt au Chili.

<sup>3</sup> Implantation d'un programme de formation en *Technique de travail social* (TTS) au Sénégal; construction d'un programme d'électronique industrielle pour l'université Arturo Prat de Iquique au Chili; Mission de deux semaines à l'Île Maurice sur l'implantation d'un service de formation en entreprises.

<sup>4</sup> Implantation d'un programme de formation en soudage au Chili. Formation de formateurs « *apprendre à entreprendre* » au Cameroun; implantation d'un programme de formation en hygiène et salubrité des aliments au Cameroun; formation de formateurs pour l'université de la Frontera de Temuco au Chili; implantation d'un programme de soudage industriel pour le CFT UDA de Copiapo au Chili.

<sup>5</sup> Implantation de programmes de formation en génie industriel et en électronique industrielle au Chili. Étude de faisabilité pour cinq filières de formation technique en Côte d'Ivoire; implantation d'un programme en contrôle industriel pour la Faculté universitaire technologique de l'Université de Santiago du Chili (USACH); implantation d'un programme en électricité industrielle pour les CFT de Tarapaca (Arica, Chili) et UDA de Copiapo.

<sup>6</sup> Implantation du programme ISO 22000 et formation des inspecteurs sur les essais non destructifs au Cameroun; formation sur le développement de programmes par compétences pour la Confédération générale des Universités technologiques du Mexique (CGUT); formation sur le développement de programmes par compétences à la faculté d'ingénierie de l'Université de Santiago du Chili (USACH).

<sup>7</sup> Accord de réciprocité avec l'Université Douala au Cameroun.

<sup>8</sup> Accord de réciprocité signé avec le ministère de l'enseignement technique et de la formation professionnelle en Côte d'Ivoire.

Thème : L'ouverture sur le monde								
Cinquième <i>orientation</i> : Faire du collège une institution ouverte sur le monde								
Les <i>objectifs</i> du plan stratégique 2004-2007	Indicateurs de résultats	Résultats obtenus (en nombre) durant l'année :					État de la situation pour chacun des objectifs	
		2004-2005	2005-2006	2006-2007	2007-2008	2008-2009	à développer	à consolider
Favoriser la mobilité étudiante	La qualité et la quantité des projets de mobilité mis en œuvre	-	-	5 <sup>1</sup>	6 <sup>2</sup>	5 <sup>3</sup>	<input checked="" type="checkbox"/>	
Intégrer une dimension internationale et interculturelle dans les programmes d'études et dans les activités de la vie étudiante		-	-	-	39	52	<input checked="" type="checkbox"/>	
Favoriser le recrutement et l'accueil d'étudiants étrangers	Le nombre d'étudiants étrangers possédant un permis d'études et inscrits au Collège	-	-	-	39	52	<input checked="" type="checkbox"/>	

<sup>1</sup> Projet d'étudiants en TTS au Sénégal; projet d'étudiants en sciences humaines en République Dominicaine; projet d'étudiants de génie mécanique en France; projets d'étudiants en architecture et en génie civil au Chili.

<sup>2</sup> Projet d'étudiants de mécanique du bâtiment au Cameroun; poursuite du projet d'étudiants en sciences humaines en République Dominicaine; projet d'étudiants en TTS au Mali; projet d'étudiants de génie industriel au Cameroun; projet d'étudiants d'hygiène dentaire en République Dominicaine; projet d'étudiants d'architecture en France.

<sup>3</sup> Projet d'étudiants en soins infirmiers au Cameroun; projet d'étudiants en logistique du transport au Pérou; projet d'étudiants en TTS au Sénégal; projet d'étudiants en sciences humaines (économie et politique) en Belgique et en France.

Tableau 3.1.2 – Tableau synthèse des résultats des questionnaires passés à l’automne 2009<sup>1</sup>

Thème : Les programmes d’études								
Première <i>orientation</i> : Offrir et mettre en œuvre des programmes d’études pertinents et de qualité								
Les <i>objectifs</i> du plan stratégique 2004-2007	Résultats des questionnaires passés dans le cadre de l’évaluation du plan stratégique; résultats des questionnaires passés aux élèves dans les programmes d’études : résultats des questionnaires passés aux élèves dans les classes des enseignants non permanents							
	Employés				Élèves de l’enseignement régulier <sup>2</sup>		Élèves de la formation continue	
	Amélioration souhaitée				Niveau de satisfaction satisfaisant	Niveau de satisfaction à améliorer	Niveau de satisfaction satisfaisant	Niveau de satisfaction à améliorer
	Un peu	Beaucoup	Non	Ne sais pas				
Assurer la pertinence et la qualité des programmes d’études en fonction des réalités du monde du travail et des exigences de la poursuite des études universitaires	✓				✓		S/O	
Favoriser l’intégration des technologies de l’information et des communications (TIC) à l’enseignement et à l’apprentissage	✓				✓		✓	
Maintenir un effectif étudiant suffisant dans chacun de nos programmes d’études afin d’en assurer la viabilité et la qualité	✓				S/O		S/O	

Légende : S/O = sans objet; N/A = non applicable

<sup>1</sup> Le questionnaire adressé aux élèves portant principalement sur les besoins des élèves en lien avec les services offerts, le comité du plan stratégique s’est servi pour certains objectifs en rapport direct avec l’enseignement, l’apprentissage ou les programmes des résultats obtenus lors de la passation des questionnaires adressés aux élèves dans les programmes au cours des dernières années (voir [le système d’information sur les programmes d’études](#) ou encore, des résultats des questionnaires passés aux élèves dans les classes des enseignants non permanents. Aussi, lors des précédentes évaluations, le Collège a toujours considéré que lorsqu’il obtient un taux de satisfaction supérieur à 70 %, il se considère comme étant lui-même satisfait de la situation, sauf si d’autres données l’incitent à modifier son jugement. De même, dans le questionnaire passé aux employés, lorsqu’une modalité récolte plus de 30 % des réponses des répondants, cette modalité est signalée à l’attention des lecteurs.

<sup>2</sup> Les questionnaires passés à l’automne serviront aussi d’outils d’information lors de la deuxième étape de l’opération « Vers un nouveau plan de développement 2010-2015 ». Les commentaires, remarques, etc. laissés par les répondants (voir les questionnaires annexés sur le site de l’opération : <http://eval.plan.cegeptr.qc.ca/>) seront alors analysés dans le cadre des réflexions de la conception du prochain plan stratégique de l’établissement.

**CRITÈRE 3 - Le plan stratégique 2004-2007 a permis au Collège de progresser dans la réalisation de sa mission**

Thème : Les programmes d'études

Première *orientation* :  
Offrir et mettre en œuvre des programmes d'études pertinents et de qualité

Les <i>objectifs</i> du plan stratégique 2004-2007	Résultats des questionnaires passés dans le cadre de l'évaluation du plan stratégique; résultats des questionnaires passés aux élèves dans les programmes d'études : résultats des questionnaires passés aux élèves dans les classes des enseignants non permanents							
	Employés				Élèves de l'enseignement régulier <sup>2</sup>		Élèves de la formation continue	
	Amélioration souhaitée				Niveau de satisfaction satisfaisant	Niveau de satisfaction à améliorer	Niveau de satisfaction satisfaisant	Niveau de satisfaction à améliorer
	Un peu	Beaucoup	Non	Ne sais pas				
Maintenir un taux élevé de placement de nos diplômés sur le marché du travail et d'admission à l'université				✓	S/O		S/O	
Assurer le développement et le maintien des compétences pédagogiques et techniques des enseignants	✓				✓		S/O	
Favoriser la recherche et l'expérimentation en matière d'approches pédagogiques, de méthodes d'enseignement et de situations d'apprentissage	✓				✓		S/O	

Thème : La réussite								
Deuxième <i>orientation</i> : Favoriser la réussite éducative et la persévérance jusqu'à l'obtention du diplôme								
Les <i>objectifs</i> du plan stratégique 2004-2007	Questionnaires passés dans le cadre de l'évaluation du plan stratégique; questionnaires passés aux élèves dans les programmes d'études							
	Employés				Élèves de l'enseignement régulier		Élèves de la formation continue	
	Amélioration souhaitée				Niveau de satisfaction satisfaisant	Niveau de satisfaction à améliorer	Niveau de satisfaction satisfaisant	Niveau de satisfaction à améliorer
	Un peu	Beaucoup	Non	Ne sais pas				
Assurer la mise en œuvre du plan de réussite <sup>1</sup>	(voir l'ensemble des <a href="#">résultats du questionnaire passé aux employés</a> portant sur la réussite)				S/O		S/O	
Créer un milieu de vie favorisant et valorisant la réussite	N/A				✓		S/O	
Favoriser la participation et l'engagement des étudiants dans diverses activités complémentaires à leur formation	✓	✓			S/O		S/O	

<sup>1</sup> La lecture des résultats (données brutes, données croisées) montre que le personnel, règle générale, est plus enclin à considérer que la réussite scolaire (augmentation de la qualité de la formation, augmentation du savoir-faire) et la réussite éducative (augmentation du savoir-être) sont des objectifs plus importants que l'augmentation arithmétique des taux de réussite aux cours, de persévérance aux études et de diplomation. Ce point de vue est encore plus évident lorsque l'on isole les données en provenance du personnel enseignant.

Thème : Les ressources humaines

Troisième *orientation* :  
Contribuer au développement et au maintien des ressources humaines compétentes, valorisées et engagées

Les <i>objectifs</i> du plan stratégique 2004-2007	Questionnaires passés dans le cadre de l'évaluation du plan stratégique; questionnaires passés aux élèves dans les programmes d'études							
	Employés				Élèves de l'enseignement régulier		Élèves de la formation continue	
	Amélioration souhaitée				Niveau de satisfaction satisfaisant	Niveau de satisfaction à améliorer	Niveau de satisfaction satisfaisant	Niveau de satisfaction à améliorer
	Un peu	Beaucoup	Non	Ne sais pas				
Assurer la relève par la sélection de candidats qui répondent aux attentes du Collège	✓			✓	✓		S/O	
Assurer l'intégration des nouveaux employés dans le Collège et dans leur milieu de travail	✓				S/O		S/O	
Favoriser le développement et le perfectionnement des membres du personnel	(sujet non couvert, sauf pour le personnel enseignant – voir ci-dessus)				S/O		S/O	
Assurer un milieu de vie favorisant la satisfaction au travail, la collaboration, la responsabilisation et la reconnaissance	✓	✓			S/O		S/O	

Thème : Les ressources humaines

Troisième *orientation* :  
Contribuer au développement et au maintien des ressources humaines compétentes, valorisées et engagées

Les <i>objectifs</i> du plan stratégique 2004-2007	Questionnaires passés dans le cadre de l'évaluation du plan stratégique; questionnaires passés aux élèves dans les programmes d'études							
	Employés				Élèves de l'enseignement régulier		Élèves de la formation continue	
	Amélioration souhaitée				Niveau de satisfaction satisfaisant	Niveau de satisfaction à améliorer	Niveau de satisfaction satisfaisant	Niveau de satisfaction à améliorer
	Un peu	Beaucoup	Non	Ne sais pas				
Assurer des communications internes efficaces permettant de bien informer le personnel et de soutenir la mobilisation autour des objectifs institutionnels	✓				✓ <sup>1</sup>			✓ <sup>2</sup>

<sup>1</sup> Dans les [résultats du questionnaire passé aux élèves de l'enseignement régulier](#), ceux-ci affirment sans équivoque que le Collège les informe bien de ce qui se passe dans l'établissement.

<sup>2</sup> Dans les [résultats du questionnaire passé aux élèves de la formation continue](#), la moitié des répondants affirme ne pas savoir ce qui se passe sur le campus.

Thème : Le développement régional

Quatrième *orientation* :  
Favoriser l'intégration du cégep à son milieu régional

Les <i>objectifs</i> du plan stratégique 2004-2007	Questionnaires passés dans le cadre de l'évaluation du plan stratégique; questionnaires passés aux élèves dans les programmes d'études							
	Employés				Élèves de l'enseignement régulier		Élèves de la formation continue	
	Amélioration souhaitée				Niveau de satisfaction satisfaisant	Niveau de satisfaction à améliorer	Niveau de satisfaction satisfaisant	Niveau de satisfaction à améliorer
	Un peu	Beaucoup	Non	Ne sais pas				
Contribuer au développement social, culturel et économique de la région	✓				S/O		S/O	
Favoriser l'engagement des membres du personnel et des étudiants dans la communauté	✓				S/O		S/O	
Accroître les services offerts aux entreprises de la région en matière de formation, de recherche et développement et d'aide technique				✓	S/O		S/O	
Promouvoir les actions réalisées par le cégep tant au niveau local et régional que national et international	✓				S/O		S/O	

Thème : L'ouverture sur le monde

Cinquième *orientation* :  
Faire du collège une institution ouverte sur le monde

<i>Les objectifs du plan stratégique 2004-2007</i>	Questionnaires passés dans le cadre de l'évaluation du plan stratégique; questionnaires passés aux élèves dans les programmes d'études							
	Employés				Élèves de l'enseignement régulier		Élèves de la formation continue	
	Amélioration souhaitée							
	Un peu	Beaucoup	Non	Ne sais pas	Niveau de satisfaction satisfaisant	Niveau de satisfaction à améliorer	Niveau de satisfaction satisfaisant	Niveau de satisfaction à améliorer
Doter le Collège d'une vision du développement et de la coopération à l'international	S/O				S/O		S/O	
Réaliser des projets de coopération internationale			S/O	✓	S/O		S/O	
Favoriser la mobilité étudiante	✓		S/O	✓	S/O		S/O	
Intégrer une dimension internationale et interculturelle dans les programmes d'études et dans les activités de la vie étudiante	(sujet non couvert)				S/O		S/O	
Favoriser le recrutement et l'accueil d'étudiants étrangers			S/O	✓	S/O		S/O	

Tableau 3.2 – L'état de la situation en rapport avec le plan de réussite 2004-2007<sup>1</sup>

Première <i>orientation</i> : Faciliter l'adaptation au collégial				
Les <i>objectifs</i> du plan de réussite 2004-2007	Résultats attendus	Résultats obtenus entre 2004 et 2007	État de la situation pour chacun des objectifs	
			Phase de développement	Phase de consolidation
Développer dans tous les cours du premier semestre des approches pédagogiques adaptées aux élèves <sup>2</sup>	Augmentation des taux de réussite au premier semestre	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Au secteur préuniversitaire, les taux de réussite sont demeurés relativement stables pour la période 2004-2007 avec une moyenne de 83,6 %.</li> <li>• La moyenne des taux de réussite de cette période (83,6 %) est cependant inférieure de 1,3 % à la moyenne des taux observés lors de la période précédente (84,9 %).</li> <li>• Malgré cette baisse, les taux de réussite en 2004-2007 demeurent légèrement au-dessus des taux de réussite du réseau collégial (SRAM) (moyenne de 83,2 %).</li> <li>• Il faut prendre en considération la baisse de la moyenne générale au secondaire (MGS) des étudiants admis ces récentes années, mais surtout la hausse des étudiants admis avec une MGS inférieure à 70 %, pour expliquer les taux de réussite légèrement inférieurs de la période couverte par l'actuel plan de réussite.</li> <li>• Le secteur technique, pour sa part, a été témoin d'une baisse du taux de réussite de 4,3 % de 2004 à 2005 pour terminer à 86,7 % à l'automne 2006.</li> <li>• Malgré cette baisse, la moyenne des taux de réussite au premier semestre des élèves du secteur technique demeure plus élevée en 2004-2007 (87,1 %) que la moyenne des taux observés lors de la période précédente (86,5 %) et largement au-dessus des résultats relevés dans l'ensemble des collèges affiliés au SRAM (moyenne de 83,1 %).</li> </ul>		
	Augmentation du taux de réinscription aux 2 <sup>e</sup> et 3 <sup>e</sup> semestres	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Après avoir connu une baisse, légère mais graduelle depuis 2003 (- 0,8 %), le taux de réinscription du secteur préuniversitaire a augmenté chez les élèves de la cohorte de l'automne 2006 pour se situer à son niveau le plus élevé depuis 2001 (A-06 : 92,8 %; A-01 : 93,5 %).</li> <li>• Dans l'ensemble, le taux de réinscription au 2<sup>e</sup> semestre pour la période 2004-2007 est en moyenne de 92,3 % comparativement à 92,8 % pour la période précédente, soit une baisse de 0,5 %.</li> </ul>		☑

<sup>1</sup> Les données de ce tableau sont extraites de l'annexe - [Bilan de la mise en œuvre du plan d'aide à la réussite 2004-2007](#), Cégep de Trois-Rivières, novembre 2008.

<sup>2</sup> Diverses mesures d'aide ont été mises en œuvre afin de répondre à cet objectif : planification en programme et en département des dates d'évaluation, élaboration d'approches pédagogiques adaptées misant sur la participation active de l'élève, modification du corpus et du contenu de certains cours, suivi individualisé des élèves à risque, mise en place d'heures d'encadrement supplémentaires, adoption de modes d'évaluation plus appropriés et adaptés aux étudiants du premier semestre. Les observations et les commentaires recueillis montrent que les résultats sont positifs même si l'on note des variations importantes d'une mesure à l'autre et même si ces résultats ne se reflètent pas nécessairement dans les données relatives aux taux de réussite.

**CRITÈRE 3 - Le plan stratégique 2004-2007 a permis au Collège de progresser dans la réalisation de sa mission**

Première <i>orientation</i> : Faciliter l'adaptation au collégial				
Les <i>objectifs</i> du plan de réussite 2004-2007	Résultats attendus	Résultats obtenus entre 2004 et 2007	État de la situation pour chacun des objectifs	
			Phase de développement	Phase de consolidation
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Quant au secteur technique, après avoir connu un sommet à l'automne 2001 (96,4 %), le taux de réinscription au 2<sup>e</sup> semestre (tout programme) est en baisse et se situe à 90,6 % pour la cohorte de l'automne 2006, le taux le plus bas des dix dernières années.</li> <li>Cependant, la moyenne des taux de réinscription pour la période 2004-2007 est de 92,5 %, ce qui représente une diminution de 1,8 % par rapport à la période précédente.</li> <li>Bien qu'à un niveau moindre, cette tendance est également perceptible pour l'ensemble du réseau collégial (SRAM) où les taux de réinscription demeurent généralement inférieurs à ce que l'on observe au Cégep de Trois-Rivières.</li> <li>Les taux de réinscription au 3<sup>e</sup> semestre suivent sensiblement la même tendance depuis 2003 que ceux du 2<sup>e</sup> semestre, c'est-à-dire une légère baisse avant une remontée pour le secteur préuniversitaire (- 1,1 % entre l'automne 2003 et l'automne 2005) et une baisse constante pour le secteur technique (-2,9 % entre l'automne 2003 et l'automne 2005).</li> <li>Malgré cela, les taux de réinscription au 3<sup>e</sup> semestre relevés au Cégep de Trois-Rivières restent plus élevés que ceux constatés dans l'ensemble du réseau collégial (SRAM).</li> </ul>		

**CRITÈRE 3 - Le plan stratégique 2004-2007 a permis au Collège de progresser dans la réalisation de sa mission**

Première <i>orientation</i> : Faciliter l'adaptation au collégial				
Les <i>objectifs</i> du plan de réussite 2004-2007	Résultats attendus	Résultats obtenus entre 2004 et 2007	État de la situation pour chacun des objectifs	
			Phase de développement	Phase de consolidation
Intégrer de façon explicite le développement des habiletés méthodologiques et intellectuelles aux activités pédagogiques de la 1 <sup>re</sup> année	Présence des habiletés méthodologiques et intellectuelles dans les plans de cours <sup>1</sup>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Chaque discipline du programme des sciences humaines contribue à l'enseignement des HMI et des TIC préalablement précisées et partagées entre chacune d'elles.</li> <li>• La préoccupation à l'égard des HMI se reflète dans l'enseignement quotidien des professeurs du programme des sciences humaines. La plupart des plans de cours font explicitement référence aux HMI et aux TIC à privilégier selon la place du cours dans le programme.</li> <li>• Les ateliers d'aide à la réussite offrent différentes formations sur la prise de notes, le travail en équipe ou la gestion du temps. Près de 1500 élèves ont profité de ces ateliers au cours des années 2005-2006 et 2006-2007.</li> <li>• Les formations sur la recherche documentaire offertes par les bibliothécaires procurent aux élèves des outils efficaces pour effectuer leurs travaux de recherche. Chaque année, environ 2000 élèves bénéficient de ces formations.</li> </ul>		<input checked="" type="checkbox"/>
Mettre en oeuvre des mesures susceptibles de faciliter l'adaptation scolaire et sociale au collégial	Présence de mesures facilitant l'adaptation au cégep et perception positive des élèves, des moyens mis en place pour favoriser leur intégration	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Des activités diversifiées d'accueil et d'intégration sont organisées et offertes dans chacun des programmes d'études, activités auxquelles participent également la direction des études et la direction des services aux étudiants :</li> <li>• Activités d'ordre social : journée d'accueil de la cohorte A, journée d'intégration, rencontres festives dans certains programmes, etc.</li> <li>• Activités d'ordre culturel : voyages, visites de différents lieux culturels, représentations théâtrales, festivals de poésie, etc.</li> <li>• Activités d'ordre académique ou professionnel : conférences, visites de milieux de travail, visites en classe des conseillers d'orientation ou des aides pédagogiques individuels ou encore diverses activités parascolaires liées aux programmes.</li> <li>• L'adaptation scolaire est aussi favorisée par la mise en place de mesures comme l'allègement de la première session dans certains programmes ou un encadrement plus serré du travail de l'élève.</li> <li>• Les commentaires reçus révèlent que certaines de ces activités engendrent une bonne participation des élèves, augmentent leur persévérance et améliorent leur engagement scolaire.</li> </ul>		<input checked="" type="checkbox"/>

<sup>1</sup> Voir les tableaux 5, 6 et 7 de l'annexe - [Bilan de la mise en oeuvre du plan de réussite 2004-2007](#), pp. 26 à 29

**CRITÈRE 3 - Le plan stratégique 2004-2007 a permis au Collège de progresser dans la réalisation de sa mission**

Première <i>orientation</i> : Faciliter l'adaptation au collégial				
Les <i>objectifs</i> du plan de réussite 2004-2007	Résultats attendus	Résultats obtenus entre 2004 et 2007	État de la situation pour chacun des objectifs	
			Phase de développement	Phase de consolidation
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cependant, aucun indicateur ne permet de mesurer de façon plus précise la perception des élèves des moyens mis en place pour favoriser leur intégration.</li> </ul>		
Responsabiliser les élèves et favoriser leur engagement dans leurs études	Diminution des absences aux cours et augmentation des heures consacrées à l'étude et aux travaux	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Une attention particulière est accordée par les départements et les programmes d'études en vue de favoriser la présence aux cours des élèves. L'application du <i>Règlement relatif à la présence aux cours</i> (R-211) est fortement recommandée. Ce règlement stipule que « la présence aux cours est obligatoire » et qu'elle constitue « une obligation pour la réussite d'un cours ».</li> <li>• Quant à l'augmentation des heures consacrées à l'étude et aux travaux, les programmes d'études tiennent compte de cette réalité dans le troisième chiffre de la pondération des cours. Ce chiffre détermine le nombre d'heures d'étude requis par semaine, ce qui envoie un signal clair à l'étudiant.</li> <li>• Le collège fournit aussi des lieux adéquats pour favoriser l'étude et les travaux scolaires : laboratoires informatiques, centres d'étude pour les travaux individuels et les travaux d'équipe, espaces aménagés à la bibliothèque, locaux disponibles dans certains programmes et départements, etc.</li> <li>• Des mesures sont également mises en place par les départements d'enseignement pour inciter l'élève à faire preuve d'une plus grande responsabilité et d'un plus grand engagement dans ses études : cadres d'intervention favorables au développement du travail personnel, politiques départementales qui encadrent la gestion de classe (présence en classe, retards aux cours ou dans la remise des travaux, absence aux examens, etc.).</li> <li>• Ce qui ressort des commentaires reçus à ce sujet, c'est que les résultats sont positifs quant à la gestion de la classe dans ces conditions. Les enseignants qui s'appuient sur une politique claire soutiennent de plus que les problèmes se règlent d'eux-mêmes. Ils doivent cependant être vigilants et continuer d'insister sur l'importance d'un engagement sérieux dans les études.</li> </ul>		☑

Deuxième *orientation* :  
Identifier et soutenir de façon particulière les élèves à risque et les quasi diplômés

Les <i>objectifs</i> du plan de réussite 2004-2007	Résultats attendus	Résultats obtenus entre 2004 et 2007	État de la situation pour chacun des objectifs	
			Phase de développement	Phase de consolidation
Cibler les élèves à risque ou en situation d'échec et intervenir rapidement auprès d'eux	Augmentation du taux de réussite chez les élèves à risque ou en situation d'échec en augmentant l'utilisation des outils permettant leur dépistage et en ajoutant des projets particuliers qui leur sont destinés	<ul style="list-style-type: none"> <li>Le Collège continue de mettre en application le <i>Règlement favorisant la réussite scolaire des étudiants</i> (R-214) dont l'objectif est d'améliorer les chances de réussite des élèves en situation d'échec.</li> <li>Entre 800 et 900 élèves sont soumis chaque année aux différentes conditions imposées par ce règlement et sont invités à s'engager dans une démarche de réussite (rencontres individuelles ou de groupe, outils diagnostic, contrat d'engagement, etc.).</li> <li>Plusieurs départements ont mis en œuvre des projets particuliers afin de venir en aide aux étudiants à risque ou en situation d'échec : reprise conditionnelle d'examen, suivi individualisé des élèves ayant obtenu une note de 65 % et moins, mise sur pied d'un comité de soutien à la réussite.</li> <li>L'évaluation montre que l'effet de telles mesures est très variable et que leur succès dépend d'abord de la volonté de l'étudiant lui-même. Le comité de soutien constitue pour sa part un excellent moyen pour soutenir les élèves vers la réussite.</li> </ul>		<input checked="" type="checkbox"/>
Soutenir de façon particulière les garçons à risque	Augmentation du taux de persévérance dans les programmes, du taux de réussite et du taux de diplomation chez les garçons à risque	<ul style="list-style-type: none"> <li>Les indicateurs de réussite, de persévérance et de diplomation des garçons n'ont pas été traités de façon distincte. Les données disponibles touchent l'ensemble de la population A (population étudiante arrivant du secondaire).</li> <li>En ce qui concerne les mesures particulières touchant les garçons à risque, le collège a procédé à l'embauche d'un travailleur de milieu dans le but d'approcher les jeunes (en particulier les garçons) en situation de vulnérabilité.</li> <li>En 2006-2007, 42 % des interventions du travailleur de milieu ont été réalisées auprès des garçons.</li> <li>En outre, certains programmes offerts par le collège attirent une clientèle très majoritairement masculine, si bien qu'il est possible de considérer que les mesures d'aide en place dans ces programmes visant le soutien aux élèves à risque procurent en réalité une aide aux garçons à risque.</li> </ul>	<input checked="" type="checkbox"/>	

Deuxième *orientation* :  
Identifier et soutenir de façon particulière les élèves à risque et les quasi diplômés

Les <i>objectifs</i> du plan de réussite 2004-2007	Résultats attendus	Résultats obtenus entre 2004 et 2007	État de la situation pour chacun des objectifs	
			Phase de développement	Phase de consolidation
Mettre en oeuvre des moyens innovateurs qui permettront aux élèves quasi diplômés d'obtenir leur diplôme d'études collégiales	Augmentation du nombre d'élèves diplômés parmi les quasi diplômés	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le service d'aide pédagogique individuelle effectuée, chaque année, une relance des quasi-diplômés afin de leur offrir la possibilité de compléter leur formation et d'obtenir leur diplôme.</li> <li>• Pour la période 2004-2007, plus du tiers des relances (36 %) ont abouti à une diplomation.</li> <li>• Des ateliers préparatoires et des mesures de soutien sont aussi offerts aux étudiants qui ont échoué l'Épreuve uniforme de français (ÉUF) de même qu'à ceux qui estiment manquer de préparation pour la réussir.</li> <li>• Ces ateliers préparent adéquatement les élèves pour la réussite de l'ÉUF.</li> <li>• L'indicateur retenu est le taux de diplomation de la cohorte A deux ans après la durée prévue pour tous les programmes. Les données indiquent que le taux de diplomation est en progression constante pour toutes les cohortes depuis 1998, tant pour le secteur préuniversitaire que pour le secteur technique.</li> <li>• Pour le secteur préuniversitaire, la moyenne des jeunes qui ont obtenu leur diplôme entre 2001 et 2006 au Cégep de Trois-Rivières est de 64,2 % comparativement à 59,4 % pour l'ensemble du réseau collégial (SRAM).</li> <li>• Pour le secteur technique, la moyenne des diplômes obtenus entre 2002 et 2006 est de 56,2 % pour notre collège par rapport à 47,9 % pour les cégeps affiliés au SRAM.</li> </ul>		<input checked="" type="checkbox"/>

Troisième <i>orientation</i> : Mettre en place des formules d'aide novatrices dans les programmes et les disciplines				
<i>Les objectifs du plan de réussite 2004-2007</i>	<i>Résultats attendus</i>	Résultats obtenus entre 2004 et 2007	<i>État de la situation pour chacun des objectifs</i>	
Augmenter la réussite dans les cours des disciplines français, philosophie, mathématiques et dans les cours écueils ciblés dans les programmes	Augmentation du taux de réussite dans les cours ciblés par la mise en œuvre de projets particuliers	<p><b>Littérature :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cours 601-101-04 au semestre d'hiver : mesure liée à la composition de groupes restreints afin d'augmenter la réussite du premier cours de littérature. Les résultats montrent que le taux de réussite est inférieur de près de 11 % en moyenne pour l'ensemble de la période 2004-2007 pour le cours 101 donné l'hiver (voir le tableau 10 du bilan). Ces résultats s'expliquent par le fait que ces groupes sont principalement composés d'étudiants éprouvant de plus grandes difficultés sur le plan académique (échec du cours, mise à niveau, etc.).</li> <li>• Cours 601-HJ1-04 au semestre d'hiver : mesure liée à la composition de groupes restreints mise en œuvre pour les élèves qui ont échoué le premier cours de littérature en raison du français écrit. Les taux de réussite relevés pour ce cours sont très élevés (moyenne de 81 % pour l'ensemble de la période 2004-2007) et sont nettement supérieurs à ceux obtenus pour le cours 601-101<sup>1</sup>. Bien que leurs contenus diffèrent, ces deux cours préparent l'un et l'autre au deuxième cours de littérature.</li> </ul> <p><b>Philosophie :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cours 340-HJ3-04 : mesure liée à la composition de groupes restreints afin d'augmenter la réussite du premier cours de philosophie. Les résultats montrent que pour chaque semestre (à l'exception du semestre d'hiver 2005), le taux de</li> </ul>	<input checked="" type="checkbox"/>	

<sup>1</sup> Voir le tableau 11 dans l'annexe - [Bilan de la mise en oeuvre du plan de réussite 2004-2007](#), p. 48.

Troisième <i>orientation</i> : Mettre en place des formules d'aide novatrices dans les programmes et les disciplines				
<i>Les objectifs du plan de réussite 2004-2007</i>	<i>Résultats attendus</i>	Résultats obtenus entre 2004 et 2007	<i>État de la situation pour chacun des objectifs</i>	
		<p>réussite dans les groupes réguliers (340-103-04) est supérieur à celui observé dans les groupes bénéficiant de mesures particulières<sup>1</sup>. Devant ces résultats peu concluants, le projet HJ3 a été suspendu à l'automne 2006. Cependant, cette mesure était dédiée à des étudiants plus faibles sur le plan académique, ce qui peut expliquer les taux de réussite moins élevés.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cours 340-103-04 : d'autres mesures ont contribué à la réussite du premier cours de philosophie. Par exemple, l'utilisation de la plateforme DECclic, les ateliers méthodologiques, la méthode de la double correction de même que le projet « Feuilles de notes » sont des mesures dont les résultats se sont révélés positifs.</li> </ul> <p><b>Mathématiques :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Devant le faible taux de réussite dans certains cours de mathématiques, le département a mis en œuvre un projet d'intervention auprès des élèves en situation d'échec. Les étudiants qui obtiennent une note inférieure à 65 % lors d'une première évaluation sont invités à une rencontre individuelle. Les résultats de cette mesure d'aide sont positifs même s'ils ne se reflètent pas toujours dans les moyennes observées.</li> </ul> <p><b>Méthodes quantitatives en sciences humaines (MQSH) :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cours 360-300-RE : le Département de mathématiques a mis en place un projet d'intervention basé sur trois points : la réorganisation du contenu du cours à l'intérieur du semestre, le jumelage des élèves par paires équilibrées selon la force des deux élèves et un contrôle accru des présences au cours.</li> </ul>		

<sup>1</sup> Voir le tableau 12 de l'annexe - [Bilan de la mise en oeuvre du plan de réussite 2004-2007](#), p. 49.

**Troisième orientation :**  
Mettre en place des formules d'aide novatrices dans les programmes et les disciplines

<i>Les objectifs du plan de réussite 2004-2007</i>	<i>Résultats attendus</i>	Résultats obtenus entre 2004 et 2007	<i>État de la situation pour chacun des objectifs</i>	
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Même si ce projet n'est en place que depuis le semestre d'hiver 2007, le département a observé une augmentation du taux de réussite de 10 % pour chacune des sessions terminées jusqu'ici (hiver 2007, 77,5 % et automne 2007, 76,1 %).</li> </ul> <p><b>Cours de mise à niveau :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Cours 201-007-50, 201-008-50 et 201-009-50 : les enseignants du département de mathématiques participent à un projet d'encadrement qui consiste à ajouter une période par semaine à l'horaire en séparant les groupes en deux sous-groupes. L'évaluation départementale soutient que les taux de réussite dans les cours de mise à niveau seraient moins élevés sans cette mesure.</li> </ul>		
Dans chacun des programmes offerts au collège, déterminer, s'il y a lieu, une problématique qui influence la réussite et la diplomation et mettre en œuvre des moyens pour la résoudre	Augmentation du taux de réussite et du taux de diplomation par la mise en œuvre d'actions spécifiques pour résoudre les problématiques identifiées	<ul style="list-style-type: none"> <li>En plus des mesures d'aide mises en place par les départements et les programmes d'études, le collège a permis la réalisation de plusieurs projets de recherche et de développement pédagogique en lien avec la réussite : intégration des TIC, cercles de réussite, intervention ciblée auprès des élèves en Techniques policières, évaluation des causes d'échec en philosophie 103, aide par les pairs en MQSH.</li> <li>Des projets de concertation entre les professeurs d'un même programme ont été réalisés afin d'assurer une plus grande cohérence des mesures appliquées dans les programmes d'études et un meilleur arrimage de tous les cours.</li> </ul>		<input checked="" type="checkbox"/>

**Quatrième orientation :**  
Soutenir l'élève dans la clarification de son identité personnelle et professionnelle

Les <i>objectifs</i> du plan de réussite 2004-2007	Résultats attendus	Résultats obtenus entre 2004 et 2007	État de la situation pour chacun des objectifs	
			Phase de développement	Phase de consolidation
Développer des moyens innovateurs pour soutenir la démarche d'orientation professionnelle des élèves	Augmentation de la réussite aux cours et de la persévérance en augmentant le nombre d'activités et d'événements et en augmentant le nombre de programmes et d'élèves qui y sont impliqués	<ul style="list-style-type: none"> <li>Le Collège organise chaque année un nombre important d'activités et d'événements dans le but de soutenir l'élève dans son cheminement scolaire et dans sa démarche d'orientation professionnelle.</li> <li>Pour la période 2004-2007, près de 4000 étudiants ont participé à l'une ou l'autre de ces activités organisées par le Service d'orientation en collaboration avec les différents programmes d'études et les départements d'enseignement<sup>1</sup>.</li> <li>De plus, de nombreux professeurs invitent les élèves à venir entendre des conférenciers, à rencontrer des personnes-ressources de différents milieux professionnels ou à participer à des excursions sur le terrain qui ajoutent des éléments fondamentaux à leur formation et qui enrichissent leur réflexion sur leur avenir professionnel.</li> </ul>		<input checked="" type="checkbox"/>
Favoriser le développement personnel et social de l'élève	Augmentation de la reconnaissance et de la valorisation de la participation et de l'engagement des élèves	<ul style="list-style-type: none"> <li>La direction des services aux étudiants réunit sous son aile toute une panoplie de services animés par un désir d'accompagner l'élève tout au long de son parcours scolaire. Ces différents services contribuent à la qualité de la vie collégiale et participent ainsi activement à la réussite éducative.</li> <li>Le collège mise aussi sur la reconnaissance des étudiants et sur la valorisation de leur engagement.</li> <li>Pour les années 2005-2006 et 2006-2007, 315 certificats de reconnaissance ont été remis et 311 mentions au bulletin ont été octroyées.</li> </ul>		<input checked="" type="checkbox"/>

<sup>1</sup> Voir le tableau 14 dans l'annexe - [Bilan de la mise en œuvre du plan de réussite 2004-2007](#), p. 61.

Analyse du critère 3

Constats	Force(s)	Faiblesse(s)	Résultat(s) attendu(s)	O	N	P	Recommandation(s)
<p><b>Les moyens que le Collège s'était engagé à mettre en œuvre dans son plan stratégique l'ont-ils été?</b></p> <p>« Le Collège a fait ce qu'il annonçait qu'il ferait, en mobilisant les ressources appropriées et en se servant des outils à sa disposition ». Voilà ce que le comité du plan stratégique affirme à la fin de son analyse du critère 2. Compte tenu des actions réalisées en lien avec le plan stratégique (voir le <a href="#">contexte du critère 2</a> et le <a href="#">tableau 2a</a>), le Collège a effectivement tenu parole. Il en va de même, à peu de choses près, du plan de réussite. Toutefois, le <a href="#">tableau 2b</a> montre, qu'ici et là, des moyens avaient été annoncés, mais n'ont pas été suivis : l'imprécision du libellé de certains moyens, le caractère imprécis d'autres moyens n'ont pas contribué à amener les départements à s'engager avec force et persévérance dans la voie suggérée<sup>1</sup>. Trois (3) conditions sont essentielles pour qu'un moyen soit retenu et que des actions en découlent : premièrement, <b>un moyen doit être reconnu comme pertinent par les intervenants appelés à le mettre en œuvre</b>; deuxièmement, <b>un moyen doit être réalisable, c'est-à-dire disposer des conditions qui permettent de le mettre en œuvre</b><sup>2</sup>; enfin, troisièmement, <b>le ou les résultats de la mise en œuvre d'un moyen doivent être mesurables</b>. Déjà, le Collège retient que, pour son prochain plan stratégique, il devra être très attentif à la manière de libeller les moyens qu'il veut mettre en œuvre, mais qu'il devra aussi faire une réflexion approfondie sur les résultats attendus et les indicateurs de performance permettant d'en mesurer l'atteinte<sup>3</sup>.</p>			<p>Les résultats obtenus par le plan stratégique sont à la hauteur des objectifs formulés.</p> <p>Les résultats obtenus par le plan de réussite sont à la hauteur des résultats attendus.</p>	<input checked="" type="checkbox"/>  <input checked="" type="checkbox"/>			<p>Lors de la conception de son prochain plan stratégique, le Collège devra :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• se donner des moyens qui soient reconnus comme pertinents par les intervenants appelés à les mettre en œuvre, disposant des conditions qui permettent de les mettre en œuvre et dont les résultats sont mesurables.</li> </ul>

<sup>1</sup> Les discussions que nous avons eues avec les personnes en autorité, encore en emploi au Collège ou qui ont pris leur retraite, ne nous permettent pas de savoir dans quel esprit les moyens libellés dans le plan stratégique et le plan de réussite ont été pensés. Étaient-ils vus comme obligatoires ou incontournables? Étaient-ils présentés à titre de propositions ou de suggestions? Il est difficile de conclure dans un sens ou un autre. Mais il y a de fortes chances pour que l'interprétation à donner aille dans le sens voulu par le législateur qui, en modifiant la Loi des collèges, demandait (exigeait?) que les collèges, en se dotant d'un plan stratégique, y joignent les moyens par lesquels ils le réaliseraient.

<sup>2</sup> Les tableaux 1.2.2, 2a et 2b montrent que le Collège dispose en règle générale des outils lui permettant d'être ambitieux sur le plan de ses orientations, de ses objectifs et pour la plupart des moyens qu'il veut mettre en œuvre.

<sup>3</sup> Les indicateurs de performance devront faire partie du prochain plan stratégique du Collège, du moins telle est la volonté du projet de loi n° 44 qui à l'article 16.7 énonce clairement cette obligation à laquelle tous les collèges devront se conformer.

Constats	Force(s)	Faiblesse(s)	Résultat(s) attendu(s)	O	N	P	Recommandation(s)
<p><i>Les résultats du plan – résultats obtenus par les actions posées dans l'établissement – sont-ils à la hauteur des objectifs formulés?</i></p>							<ul style="list-style-type: none"> <li>Lors du prochain plan stratégique, le Collège verra à unifier sa vision de la gestion des programmes d'études en englobant l'enseignement régulier et la formation continue.</li> </ul>
<p><u>La pertinence et la qualité des programmes d'études</u></p> <p>Au cours des dernières années, le Collège a raffiné ses méthodes de travail tout au long du cycle de gestion des programmes d'études. Il dispose dorénavant d'outils performants pour implanter, suivre, réviser et évaluer ses programmes<sup>1</sup>. Avec la fin d'un cycle – celui du renouvellement des programmes par compétences – il va maintenant travailler au suivi de ses programmes et, conformément à ce qui est énoncé dans la politique de gestion des programmes, privilégier de faire des bilans de ces programmes avant de leur apporter des modifications, si nécessaires. Évidemment - le <a href="#">tableau 3.1.1</a> le montre bien - le Collège est amené à ajuster ses programmes au fur et à mesure de leur mise en œuvre (voir les programmes actualisés localement), mais il considère que sa méthode qui consiste à faire des bilans constitue un excellent exercice avant de remettre en question, en tout ou en partie, les décisions prises lors de la phase d'implantation. De plus, la formule des bilans est la réponse donnée par le Collège à la recommandation faite par la CEEC, dans son rapport sur l'évaluation institutionnelle, de simplifier son processus d'évaluation des programmes.</p> <p>Enfin, il est nécessaire d'attendre au moins cinq (5) ans avant de procéder à un bilan de programme afin de disposer des données suffisantes pour en avoir une vue détaillée. Le Collège entre dans cette phase où il va procéder à l'examen de nombreux programmes en utilisant les outils qu'elle a développés pour le faire. Voilà pourquoi il est nécessaire de procéder à une planification, à la fois rigoureuse et</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Le Collège s'assure de la pertinence et de la cohérence de ses programmes à l'aide d'outils de gestion appropriés pour effectuer leur implantation, leur suivi et leur révision.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Le Collège n'a pas mis en place à la formation continue un processus équivalent à celui existant à l'enseignement régulier afin d'évaluer ses AEC.</li> </ul>					

<sup>1</sup> Voir le tableau 1.2.2.

**CRITÈRE 3 – Le plan stratégique 2004-2007 a permis au Collège de progresser dans la réalisation de sa mission**

<i>Constats</i>	<i>Force(s)</i>	<i>Faiblesse(s)</i>	<i>Résultat(s) attendu(s)</i>	<i>O</i>	<i>N</i>	<i>P</i>	<i>Recommandation(s)</i>
<p>souple, des programmes qui seront évalués selon la méthode retenue par le Collège (les bilans), étant donné la carte étendue et variée des programmes de l'établissement et les aléas de la vie de l'enseignement collégial qui amène son lot de surprises ou de devoirs inattendus, surtout quand il est question des programmes d'études. De plus, le Collège doit mettre en place à la formation continue un processus équivalent à celui existant à l'enseignement régulier afin d'évaluer les programmes d'études (AEC).</p>							
<p><u><i>L'intégration des technologies de l'information et des communications (TIC) à l'enseignement et à l'apprentissage</i></u></p> <p>L'implantation des TIC bénéficie à la fois d'une vision claire de leur développement<sup>1</sup> et des outils appropriés pour leur intégration<sup>2</sup>.</p> <p>Le <a href="#">tableau 3.1.1</a> illustre de façon claire combien les ateliers de formation au CSTP prennent de plus en plus d'importance, d'autant plus qu'ils répondent à des besoins ciblés, lesquels suivent les voies empruntées par l'évolution des technologies. Ensuite, le Collège aménage de plus en plus des laboratoires informatiques en lien avec les besoins des programmes, après une analyse réfléchie de leur pertinence.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Le Collège favorise l'implantation et l'intégration des TIC en ayant mis en place les outils appropriés de gestion et les ressources humaines et matérielles pour y arriver.</li> </ul>						
<p><u><i>La volonté du Collège de maintenir un effectif étudiant suffisant dans chacun de ses programmes d'études afin d'en assurer la viabilité et la qualité</i></u></p> <p>Le plan de recrutement de la clientèle étudiante<sup>3</sup>, le développement et la mise à jour d'outils d'information scolaire, la mise en œuvre de la section du site internet consacrée à la promotion des programmes et à l'information scolaire, la publicité dans les médias pour promouvoir les différents événements, les ressources financières requises pour la réalisation du plan, le plan stratégique marketing, le plan de recrutement et les campagnes de promotion à la formation continue sont autant</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Le Collège maintient une carte diversifiée de programmes répondant aux besoins du marché du travail, grâce à des efforts de recrutement nombreux, adaptés, et constants.</li> </ul>						

<sup>1</sup> Voir le *Plan TIC* (ce document est à la disposition de la CEEC).

<sup>2</sup> Il s'agit du centre de soutien techno pédagogique (CSTP) et du comité informatique qui réunit à une même table les principaux intervenants.

<sup>3</sup> Rappelons que ce plan présente une analyse situationnelle des contextes régional et provincial, les principes directeurs à respecter, les objectifs à atteindre ainsi que les stratégies retenues. Un plan d'action a été mis en œuvre pour permettre l'atteinte des objectifs fixés.

**CRITÈRE 3 – Le plan stratégique 2004-2007 a permis au Collège de progresser dans la réalisation de sa mission**

<i>Constats</i>	<i>Force(s)</i>	<i>Faiblesse(s)</i>	<i>Résultat(s) attendu(s)</i>	<i>O</i>	<i>N</i>	<i>P</i>	<i>Recommandation(s)</i>
d'outils développés par le Collège pour maintenir ses effectifs étudiants tant à l'enseignement régulier qu'à la formation continue. De nouveau, le <a href="#">tableau 3.1.1</a> montre que ces efforts ont porté leurs fruits. Malgré la baisse démographique, le Collège réussit à maintenir sa carte de programmes <sup>1</sup> .							
<p><u><i>La nécessité de maintenir un taux élevé de placement de nos diplômés sur le marché du travail et d'admission à l'université</i></u></p> <p>Le Collège offrant des programmes de formation technique répondant aux besoins nombreux du marché du travail, il n'est pas étonnant que, année après année, son service de placement fasse état avec sa relance des diplômés de taux de placement qui réjouissent la communauté collégiale, ce que corrobore le <a href="#">tableau 3.1.1</a><sup>2</sup>.</p> <p>Quant aux taux d'admission de nos élèves dans les programmes contingentés des universités québécoises, ils sont non seulement satisfaisants, mais ils se comparent avantageusement avec les résultats obtenus ailleurs dans le réseau<sup>3</sup>.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Le Collège maintient un taux élevé de placement de ses diplômés sur le marché du travail et d'admission à l'université.</li> </ul>						
<p><u><i>Le développement et le maintien des compétences pédagogiques et techniques des enseignants</i></u></p> <p>Le Collège connaît l'importance de soutenir le développement professionnel du personnel enseignant dans un contexte d'accélération du développement technologique, d'explosion des connaissances et de l'arrivée sur le marché de la formation de clientèles différenciées. Le <a href="#">tableau 3.1.1</a> montre qu'il investit, dans le domaine de la formation technique et pédagogique et de l'évaluation du personnel, des ressources humaines et financières adaptées à son contexte.</p> <p>Le Collège est conscient de l'importance accrue du perfectionnement technique étant donné sa carte de programmes. Le Collège est</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Le Collège voit au développement et au maintien des compétences pédagogiques et techniques de ses enseignants.</li> </ul>						

<sup>1</sup> Ces efforts sont d'autant plus remarquables que le Collège dispense des formations dans des domaines techniques qui trouvent peu de preneurs chez les jeunes. Il s'agit là d'un problème bien plus large que la capacité du Collège à le résoudre. Le Collège fait donc ce qu'il peut faire : promouvoir, informer, inciter, faciliter l'insertion des jeunes dans des formations qui présentent des possibilités d'avenir intéressantes tant pour les personnes que pour la société.

<sup>2</sup> Les données complètes de la relance se trouvent sur le site internet du Collège et sont donc à la disposition de la CEEC.

<sup>3</sup> Les données complètes compilées par le service d'orientation sont à la disposition de la CEEC.

**CRITÈRE 3 – Le plan stratégique 2004-2007 a permis au Collège de progresser dans la réalisation de sa mission**

<i>Constats</i>	<i>Force(s)</i>	<i>Faiblesse(s)</i>	<i>Résultat(s) attendu(s)</i>	<i>O</i>	<i>N</i>	<i>P</i>	<i>Recommandation(s)</i>
également conscient que les conditions d'un perfectionnement pédagogique pertinent sont principalement liées aux situations particulières vécues dans les programmes et aux ressources appelées à donner la formation. En bref, un perfectionnement pédagogique pertinent et satisfaisant a lieu le plus souvent dans l'établissement et est donné par des personnes dont l'expérience et la crédibilité dans le domaine de travail des enseignants sont reconnues et appréciées <sup>1</sup> .							
<p><u>La recherche et l'expérimentation en matière d'approches pédagogiques, de méthodes d'enseignement et de situations d'apprentissage</u></p> <p>Les <a href="#">tableaux 1.2.2</a> et <a href="#">3.1.1</a> montrent les succès obtenus par l'établissement. La recherche et l'expérimentation sont appelées à connaître de nouveaux développements maintenant que le Collège a été reconnu comme un collège habilité à faire de la recherche (CRSNG). Enfin, le Collège s'est donné les outils pour effectuer de la recherche dans le respect des normes établies : politique institutionnelle de recherche et de développement, politique institutionnelle sur l'intégrité en recherche, politique sur les conflits d'intérêts en recherche, politique d'éthique de la recherche avec des êtres humains, comité de recherche et développement.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Le Collège accorde à l'expérimentation en matière d'approches pédagogiques, de méthodes d'enseignement et de situations d'apprentissage une importance qui montre que pour lui cela fait partie intégrante des conditions de la réussite éducative.</li> </ul>						
<p><u>La création d'un milieu de vie favorisant et valorisant la réussite</u></p> <p>Le <a href="#">tableau 3.1.1</a> montre qu'entre 2004 et 2009, le Collège aura consenti plus de 10 millions de dollars à des aménagements, réaménagements, rénovations, constructions et transferts – beaucoup de ces travaux importants ayant un lien direct avec la révision des programmes. L'ampleur et la complexité des travaux effectués, de même que les budgets engagés, témoignent que le Collège a des exigences de qualité en termes d'aménagement (entretien, santé et sécurité, travaux de</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Le Collège met les efforts nécessaires pour procurer à ses élèves et à son personnel un milieu de vie favorisant la réussite.</li> </ul>						

<sup>1</sup> À l'hiver 2008, le Collège tenait une journée pédagogique dont les activités étaient tenues pour l'essentiel par des enseignants d'expérience qui faisaient profiter de leur expertise pédagogique les membres de la communauté collégiale. L'évaluation de cette journée allait montrer un haut taux de satisfaction chez les participants. (Le dossier de cette journée pédagogique est à la disposition de la CEEC.)

**CRITÈRE 3 – Le plan stratégique 2004-2007 a permis au Collège de progresser dans la réalisation de sa mission**

<i>Constats</i>	<i>Force(s)</i>	<i>Faiblesse(s)</i>	<i>Résultat(s) attendu(s)</i>	<i>O</i>	<i>N</i>	<i>P</i>	<i>Recommandation(s)</i>
transformation, etc.) en lien avec sa vocation.							
<p><u>La participation et l'engagement des étudiants dans diverses activités complémentaires à leur formation</u></p> <p>Les mentions au bulletin, de même que le bénévolat, constituent de bonnes mesures favorisant le développement de l'autonomie et le sens des responsabilités des élèves impliqués, comme cela est voulu dans le projet éducatif de l'établissement. Le nombre d'élèves impliqués est encourageant, surtout à une époque très individualiste comme celle où nous vivons maintenant.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La participation et l'engagement des élèves dans diverses activités complémentaires à leur formation sont favorisés grâce à des mesures incitatives, comme la mention au bulletin, qui portent fruits.</li> </ul>						
<p><u>La sélection de candidats qui répondent aux attentes du Collège pour assurer la relève</u></p> <p>Pendant la période couverte par le plan stratégique 2004-2007, le Collège développe et met en application une politique de recrutement, de sélection et d'embauche du personnel. En fait, un processus est mis en place pour chacune des catégories de personnel : les plans de travail de la DRH et de la direction adjointe aux ressources à l'enseignement montrent les actions mises en œuvre pour s'assurer que les personnes engagées répondent aux attentes du Collège. Ces services voient à établir des procédures et des règles objectives dans le but de combler de façon adéquate et juste, dans les délais requis, les charges et postes vacants ou nouvellement créés : politique de recrutement, de sélection et d'engagement des ressources humaines; procédures de sélection du personnel; politique de sélection des enseignants ou enseignantes à la formation continue. Bref, le Collège s'est outillé pour assurer sa relève. Le <a href="#">tableau 3.1.1</a> montre que les postes à combler ont été nombreux ces dernières années. Que le Collège soit arrivé à trouver les ressources qu'il lui fallait en s'appuyant sur les outils à sa disposition est démontré par les évaluations du personnel non permanent, lesquelles sont satisfaisantes<sup>1</sup>.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Le Collège s'assure de la qualité de sa relève grâce à l'utilisation d'outils de recrutement et d'embauche efficace.</li> </ul>						
<p><u>L'intégration des nouveaux employés dans le collège et dans leur milieu de travail</u></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Le Collège s'assure de l'intégration de ses nouveaux employés par des moyens appropriés, à la satisfaction</li> </ul>						

<sup>1</sup> Les dossiers d'évaluations du personnel non permanent sont confidentiels, mais le Collège les met à la disposition de la CEEC.

**CRITÈRE 3 – Le plan stratégique 2004-2007 a permis au Collège de progresser dans la réalisation de sa mission**

<i>Constats</i>	<i>Force(s)</i>	<i>Faiblesse(s)</i>	<i>Résultat(s) attendu(s)</i>	<i>O</i>	<i>N</i>	<i>P</i>	<i>Recommandation(s)</i>
<p>On a vu dans les critères précédents que le Collège fait face à un renouvellement accéléré de son personnel, ce qui rend d'autant plus importante la nécessité de faire partager aux nouveaux employés les valeurs et les méthodes de travail de l'établissement. Encore là, le Collège s'est donné les moyens d'y arriver par la mise en place d'une politique de gestion des ressources humaines, d'un processus d'accueil des nouveaux employés, d'un processus d'intégration des nouveaux enseignants (pour l'appropriation de ses nouvelles fonctions par le nouvel employé), par la création d'un programme d'insertion professionnelle et la conception et la distribution d'un guide d'accueil des nouveaux employés à la formation continue. Diverses activités suivent ce train de mesures, dont les rencontres avec les nouveaux employés (le 5 à 7 organisé chaque début d'année pour accueillir les nouveaux employés), etc. Enfin, un sondage auprès des nouveaux employés vient informer le Collège de l'impact que ces mesures et ces activités ont sur les nouveaux membres du personnel. Or, les résultats de ce sondage sont satisfaisants<sup>1</sup>.</p>	de ceux-ci.						
<p><u><i>Le développement et le perfectionnement des membres du personnel</i></u></p> <p>La préoccupation du Collège de soutenir et de développer les compétences professionnelles du personnel est manifeste à la lecture de sa politique de gestion des ressources humaines et de sa politique de perfectionnement. Maintenant, dans les faits, il faut rappeler que le Collège consacre des sommes additionnelles par rapport à l'argent prévu dans les différents programmes de perfectionnement (voir le <a href="#">tableau 3.1.1</a>) et chaque année les comités de perfectionnement des différentes catégories d'employés assument la responsabilité de voir à ce que ces sommes soient dépensées dans le respect des balises données dans les politiques.</p>							

<sup>1</sup> Le sondage et les résultats obtenus sont à la disposition de la CEEC.

**CRITÈRE 3 – Le plan stratégique 2004-2007 a permis au Collège de progresser dans la réalisation de sa mission**

<i>Constats</i>	<i>Force(s)</i>	<i>Faiblesse(s)</i>	<i>Résultat(s) attendu(s)</i>	<i>O</i>	<i>N</i>	<i>P</i>	<i>Recommandation(s)</i>
<p><u><i>Un milieu de vie favorisant la satisfaction au travail, la collaboration, la responsabilisation et la reconnaissance</i></u></p> <p>Rappelons quelles étaient les préoccupations du Collège au moment de concevoir son plan stratégique 2004-2007. Ses préoccupations portaient, entre autres choses, sur le climat institutionnel et l'amélioration des relations interpersonnelles. Un train de mesures va suivre : politique de gestion des ressources humaines, politique de reconnaissance et de valorisation du personnel, politique institutionnelle pour contrer le harcèlement sexuel, politique institutionnelle pour contrer le harcèlement et la violence, politique relative à la santé et la sécurité du travail... et diverses actions en matière de valorisation et de reconnaissance du personnel. Pourtant, les résultats du questionnaire passé aux employés montrent qu'un nombre important d'employés estiment qu'il y a encore beaucoup à faire en ce domaine<sup>1</sup>. Toutefois, il faut considérer que d'autres facteurs interviennent : plaintes griefs, relations de travail. Le <a href="#">tableau 3.1.1</a> le montre : sur ces sujets, le climat n'a jamais été aussi bon.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Le Collège a, au cours des dernières années, apporté une attention soutenue et posé des gestes concrets afin d'accroître le sentiment de valorisation et de reconnaissance de ses employés.</li> </ul>	<p>Le Collège semble rencontrer des difficultés à procurer un sentiment de valorisation chez ses employés les plus anciens. N'y a-t-il pas lieu de regarder quelle est la source la plus importante de valorisation dans un secteur d'emploi et travailler à faire ressortir les occasions de reconnaissance?</p>					<p>Le Collège pourrait, en matière de reconnaissance et de valorisation :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>regarder quelle est la source la plus importante de valorisation dans un secteur d'emploi et travailler à faire ressortir les occasions de reconnaissance.</li> </ul>
<p><u><i>Des communications internes efficaces permettant de bien informer le personnel et de soutenir la mobilisation autour des objectifs institutionnels</i></u></p> <p>Là encore, le Collège n'a pas chômé : politique des communications, plan stratégique marketing, nouveau service des communications avec des mandats élargis, nouveau personnel, renouvellement des outils de communication (site Web, journal électronique et papier, etc.). Le Collège renouvelle et consolide ses communications internes et externes, en se dotant des outils capables d'exprimer et de refléter la grandeur et l'étendue de l'établissement d'une part, la multiplicité des activités qui s'y déroulent d'autre part. D'ailleurs, l'un des résultats du questionnaire passé aux élèves de l'enseignement régulier montre que les élèves apprécient les outils d'information à leur disposition, que ce soit le site internet ou Omnivox. Effectivement, dans l'ensemble, le site internet et le journal <i>la Dépêche</i> (l'édition imprimée et la version électronique) sont d'excellents moyens pour renseigner la communauté</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Le Collège a renouvelé et consolidé ses communications tant à l'interne qu'à l'externe.</li> </ul>						

<sup>1</sup> Un tableau de résultats isole les réponses des employés par ancienneté. Il est frappant de constater que c'est généralement chez les plus âgés que cette estimation est la plus forte.

**CRITÈRE 3 – Le plan stratégique 2004-2007 a permis au Collège de progresser dans la réalisation de sa mission**

<i>Constats</i>	<i>Force(s)</i>	<i>Faiblesse(s)</i>	<i>Résultat(s) attendu(s)</i>	<i>O</i>	<i>N</i>	<i>P</i>	<i>Recommandation(s)</i>
collégiale sur ce qui se passe dans l'établissement, étant donné que le personnel travaille dans plusieurs pavillons <sup>1</sup> . Le <a href="#">tableau 3.1.1</a> illustre que la fréquentation du site du Collège, de même que le tirage de <i>La Dépêche</i> ont propulsé ces outils au premier rang parmi les outils de l'établissement les plus utilisés par le personnel <sup>2</sup> .							
<u><i>Le développement social, culturel et économique de la région</i></u>  Le <a href="#">contexte décrit lors de l'évaluation du critère 2</a> , de même que les données colligées dans les <a href="#">tableaux 1.2.2, 2a</a> et <a href="#">3.1.1</a> en lien avec les actions posées par le Collège pour atteindre cet objectif illustrent le grand nombre, de même que la diversité des ententes signées par le Collège afin d'accroître sa contribution au développement de sa région <sup>3</sup> . Bref, le Collège se fait un devoir de mettre au service de son milieu les ressources matérielles, humaines et financières à sa disposition, à des fins de développement divers.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Le Collège apporte une contribution significative au développement de sa région en étant un partenaire proactif.</li> </ul>						

<sup>1</sup> Notons que le site et le journal ne font pas que renseigner; ce sont aussi des outils de promotion des programmes et des services, et de reconnaissance envers les membres de la communauté dont les activités méritent d'être connues et reconnues. Il est également important de faire remarquer que l'architecture du site internet est conçue de telle façon qu'il existe trois (3) portails d'accès : un premier pour le public, un deuxième pour le personnel et un troisième pour les étudiants, chaque portail privilégiant une information adaptée pour ses visiteurs.

<sup>2</sup> Avec le développement des plans de cours en réseau (pour la conception, la gestion et la distribution des plans de cours), le site du Collège connaîtra inévitablement une nouvelle hausse importante de sa fréquentation dès l'an prochain.

<sup>3</sup> Rappelons ici quelques faits: signature d'une entente-cadre de collaboration avec la *Corporation de développement culturel de Trois-Rivières* (collaborer à des projets spéciaux de formation ouverts au milieu culturel et offerts dans les domaines du théâtre, de la mise en scène et de la musique; rendre accessibles au grand public des événements tels que les conférences des programmes Arts et lettres et Sciences humaines, les expositions en Design d'intérieur, Architecture et Arts plastiques, de même que les spectacles et concerts présentés par ses étudiants et enseignants en théâtre et musique); entente avec le CR3S pour le maintien d'un service de santé au Collège; services d'experts pour le développement de marchés internationaux offerts aux entreprises de la Mauricie; signature d'un protocole par le Cégep et la ville pour l'utilisation du terrain synthétique de sports du Stade DIABLOS, de même que pour l'utilisation des plateaux disponibles pour des activités sportives; entente permettant l'utilisation de la salle de théâtre du Collège; signature d'un protocole d'entente avec le centre hospitalier (CHRTR) faisant du Collège une zone de transit advenant une force majeure, etc.

**CRITÈRE 3 – Le plan stratégique 2004-2007 a permis au Collège de progresser dans la réalisation de sa mission**

<i>Constats</i>	<i>Force(s)</i>	<i>Faiblesse(s)</i>	<i>Résultat(s) attendu(s)</i>	<i>O</i>	<i>N</i>	<i>P</i>	<i>Recommandation(s)</i>
<p><u><i>L'engagement des membres du personnel et des étudiants dans la communauté</i></u></p> <p>Nous avons déjà fait remarquer la volonté du Collège de soutenir moralement et financièrement tant les élèves que les membres du personnel dans leur engagement au service de la communauté : formes diverses d'aide financière de la Fondation du Collège, résolutions du CA reconnaissant la contribution des personnes engagées, etc. Le <a href="#">tableau 3.1.1</a> illustre combien ce soutien est essentiel et parfois même vital. Enfin, les diverses formes d'engagement sont soulignées et reconnues grâce aux moyens de communication mis en place par le Collège.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Le Collège pose des gestes concrets d'aide et de soutien aux personnes qui s'engagent dans la communauté.</li> </ul>						
<p><u><i>Les services offerts aux entreprises de la région en matière de formation, de recherche et développement et d'aide technique</i></u></p> <p>Le Collège contribue à l'essor économique de sa région en mettant son expertise au service du marché du travail, en offrant des formations à la population adulte et aux entreprises. Rappelons quels sont les principaux acteurs derrière ces services offerts : la formation continue, le CIPP, le CIFM, le C2T3, les services aux entreprises, l'entreprise-école ALINOV. À des degrés divers, les centres sont des partenaires privilégiés pour la formation, mais aussi pour l'assistance technique et pour la recherche. Le <a href="#">contexte du critère 2</a> a abondamment souligné les actions et les réalisations des services mis à la disposition des entreprises de la région<sup>1</sup>.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>L'offre de service aux entreprises du Collège est variée et pertinente, compte tenu de l'analyse des besoins faite par le Collège lors de la conception de son plan stratégique et compte tenu également de sa mission et de ses responsabilités.</li> </ul>						

<sup>1</sup> Les résultats du questionnaire passé aux employés montrent que lorsque l'on demande aux employés si les services offerts aux entreprises ou la réalisation de projets de coopération internationale ont besoin d'être améliorés, une proportion importante d'entre eux estime qu'ils ne le savent pas ou que ce sujet, pour eux, n'a pas d'importance. Ces réponses ont-elles pour origine le désintérêt ou le manque d'information? Pourtant, les organes d'information du Collège parlent abondamment des activités de la formation continue, des centres de transferts et du service de coopération internationale. Toutefois, on peut penser que, plus il y aura de membres de la communauté collégiale impliqués d'une manière ou d'une autre dans ces activités, plus l'intérêt des membres de la communauté collégiale ira croissant pour elles.

**CRITÈRE 3 – Le plan stratégique 2004-2007 a permis au Collège de progresser dans la réalisation de sa mission**

<i>Constats</i>	<i>Force(s)</i>	<i>Faiblesse(s)</i>	<i>Résultat(s) attendu(s)</i>	<i>O</i>	<i>N</i>	<i>P</i>	<i>Recommandation(s)</i>
<p><u><i>La promotion des actions réalisées par le cégep tant au niveau local et régional que national et international</i></u></p> <p>En concevant son plan stratégique, le Collège voulait accroître la visibilité, la notoriété de l'établissement et promouvoir son image à travers ses réalisations. Pour y arriver, le Collège va mettre en place et en oeuvre une politique des communications, un plan de communication et un plan marketing. Nous avons déjà souligné comment l'entrée en vigueur du plan de communication a entraîné des changements considérables au service des communications : les mandats du service des communications ont été redéfinis, des ressources tant humaines que matérielles ont été ajoutées afin d'aider le service à réaliser ses objectifs.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Le Collège dispose des outils pour promouvoir ses actions ici et ailleurs dans le monde.</li> </ul>						
<p><u><i>La réalisation de projets de coopération internationale</i></u></p> <p>La volonté du Collège d'être un joueur efficace dans une ère d'internationalisation de la formation, compte tenu de la richesse de son expertise dans plusieurs domaines et des ressources humaines compétentes à sa disposition, a amené le Collège à se donner une vision de développement et de coopération à l'international grâce à la conception et à l'adoption de sa <i>Politique de mobilité et de développement international</i> et à la mise en place d'un service de coopération et de développement international<sup>1</sup>. Le <a href="#">tableau 2a</a> a abondamment souligné les actions réalisées par le Collège, particulièrement sur le continent africain, mais aussi sur le continent sud-américain. En matière de coopération internationale, il faut rappeler la règle des trois "p" : patience, persévérance et présence!</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Le Collège a tous les outils pour œuvrer à l'international, y faire sa marque et y rester, à la condition d'être <b>patient</b> compte tenu des investissements à faire, d'être <b>persévérant</b> compte tenu des obstacles culturels et autres qui peuvent toujours survenir, et d'être <b>présent</b> (dans le temps et dans l'espace), c'est-à-dire d'assumer une présence constante auprès des pays avec lesquels il coopère.</li> </ul>						

<sup>1</sup> Ce service existait bien avant la mise en place du plan stratégique 2004-2007; il était rattaché au service de la formation continue. Avec le plan stratégique 2004-2007, il va connaître un développement significatif, tant au plan des mandats, des ressources à sa disposition que des actions réalisées

**CRITÈRE 3 – Le plan stratégique 2004-2007 a permis au Collège de progresser dans la réalisation de sa mission**

<i>Constats</i>	<i>Force(s)</i>	<i>Faiblesse(s)</i>	<i>Résultat(s) attendu(s)</i>	<i>O</i>	<i>N</i>	<i>P</i>	<i>Recommandation(s)</i>
<p><u><i>La mobilité étudiante et l'intégration d'une dimension internationale et interculturelle dans les programmes d'études et dans les activités de la vie étudiante</i></u></p> <p>Au fil des années, le Collège, dans la foulée du développement de son rayonnement à l'échelle internationale, a voulu développer chez les élèves une ouverture sur le monde, les préparer à la mobilité internationale et à l'arrivée progressive des immigrants dans la région. La formation du comité de mobilité étudiante, la mise sur pied de projets en collaboration avec des programmes d'études, la diffusion de l'information concernant les projets de mobilité étudiante, les décisions budgétaires du Collège, les bourses accordées, les allocations de la Fondation du Collège, tout cela a permis la réalisation des projets soulignés dans <a href="#">le contexte du critère 2</a> et dans les <a href="#">tableaux 2a</a> et <a href="#">3.1.1</a>.</p>	(la conclusion précédente s'applique ici au contexte de la mobilité étudiante)						
<p><u><i>Le recrutement et l'accueil d'étudiants étrangers</i></u></p> <p>Lors de la conception de son plan stratégique, le Collège était – et est toujours – préoccupé par les questions liées au recrutement. On sait que la vie – et la survie – de bien des programmes dépend des efforts de recrutement du Collège. C'est ce souci qui a amené les concepteurs du plan stratégique à fixer cet objectif aux personnes qui oeuvrent à l'international. Il est évident que c'est une chose de recruter des étudiants étrangers, que c'en est une autre qu'ils répondent à l'appel d'offres du Collège et que c'est encore une autre chose qu'ils franchissent les nombreux obstacles qui se dressent sur la route les conduisant au Cégep de Trois-Rivières<sup>1</sup>. Mais cet objectif n'est pas négligeable, même si les résultats (voir le <a href="#">tableau 3.1.1</a>) sont minces.</p>							

<sup>1</sup> À ce sujet, le Collège est conscient que les changements démographiques qui influent sur le Québec et le Canada auront tôt ou tard des répercussions dans notre région. Ces changements commencent déjà à être "visibles" : présence accrue d'une population étudiante, ayant la citoyenneté canadienne ou née ici, d'origine africaine ou latine.

<p><b>En matière de réussite éducative, les résultats obtenus correspondent-ils aux objectifs formulés et aux résultats attendus par le plan de réussite<sup>1</sup>?</b></p> <p>La réussite collégiale est une question éminemment complexe qui ne peut s’appréhender qu’avec une approche multidisciplinaire mettant à contribution tous les acteurs de la communauté qui interviennent auprès de l’élève. Un plan de réussite détermine les grands paramètres, mais son appropriation par le milieu constitue la première condition de sa réalisation et de l’atteinte de ses objectifs. La réussite éducative, entendue au sens large de « progrès », est aussi une question mettant en relation des facteurs dont l’institution d’enseignement ne saurait porter à elle seule l’entière responsabilité. Des facteurs d’ordre social, économique ou culturel peuvent en effet influencer la façon dont l’élève perçoit sa responsabilité dans son parcours académique. Il est important de garder en mémoire ces multiples influences lorsque vient le temps de faire le bilan des actions concertées et de réfléchir aux étapes subséquentes dans cet important dossier qu’est la réussite éducative.</p> <p>Alors, peut-on conclure à la réussite de notre plan de réussite? Voici les principales conclusions du <i>Bilan de la mise en œuvre du plan de réussite 2004-2007</i> :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Les travaux réalisés par les acteurs du collège, de même que l’investissement de tous dans cette démarche de réussite, ont été d’une grande ampleur. En contrepartie, l’observation montre qu’il y a une grande dispersion des interventions – peut-être à l’occasion, un dédoublement des efforts –, ce qui rend le suivi de la mise en œuvre du plan plus difficile, voire hasardeux.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Le plan de réussite a donné lieu à une grande mobilisation de la communauté collégiale autour de ses objectifs.</li> <li>Le plan de réussite a amené le développement d’une « culture de la réussite » au collège.</li> <li>Le souci du développement de l’autonomie chez l’élève a amené le Collège à faire de celui-ci le premier responsable de sa réussite<sup>2</sup>.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Les moyens non utilisés par les enseignants relèvent pour la plupart d’un défaut de conception ou de rédaction du plan de réussite (voir le <a href="#">tableau 2b</a>)</li> </ul>	<p>Augmentation des taux de réussite au premier semestre</p> <p>Augmentation du taux de réinscription au 2e et 3e semestre</p> <p>Présence de mesures facilitant l’adaptation au cégep et perception positive des élèves des moyens mis en place pour faciliter leur intégration<sup>3</sup>.</p> <p>Présence des habiletés méthodologiques et intellectuelles dans les plans de cours</p> <p>Diminution des absences aux cours et augmentation des heures consacrées à l’étude et aux travaux<sup>4</sup></p> <p>Augmentation du taux de réussite chez les élèves à risque ou en situation d’échec en augmentant l’utilisation des outils permettant leur dépistage et en ajoutant des projets particuliers qui leur sont destinés<sup>5</sup>.</p>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Lors de la conception de son prochain plan de réussite, le Collège devra : <ul style="list-style-type: none"> <li>cibler davantage les priorités à retenir;</li> <li>donner suite au grand besoin de concertation éprouvé par les enseignants des disciplines de la formation spécialisée avec les enseignants des disciplines contributives.</li> </ul> </li> </ul>
--	---	---	--	--	---

<sup>1</sup> Le comité du plan stratégique réfère le lecteur à l’annexe - [Bilan de la mise en œuvre du plan de réussite 2004-2007](#), adopté par le conseil d’administration du Cégep de Trois-Rivières, à l’automne 2008.

<sup>2</sup> C’est ce que confirment les élèves ayant répondu au questionnaire qui leur était adressé cet automne : à savoir 1) que le personnel du Collège les traite en personnes responsables, 2) que leurs études au Cégep de Trois-Rivières permettent de développer leur autonomie.

<sup>3</sup> Voir les [réponses au questionnaire passé aux élèves](#) cet automne : “Le Collège répond-il à tes besoins?” Plus de 75% des élèves ayant répondu au questionnaire estime que le Collège faisait tout en son possible pour faciliter leur adaptation aux études collégiales.

<sup>4</sup> Le Collège applique un règlement - suffisamment contraignant pour les élèves - sur la présence obligatoire aux cours, ce qui a eu pour effet en pratique de diminuer les absences non motivées, mais il ne dispose pas d’un outil lui permettant de chiffrer le nombre d’absences. Par ailleurs, à la question de savoir si les élèves ont augmenté le nombre d’heures consacrées à l’étude et aux travaux, les données que nous possédons sont contradictoires. En effet, les résultats obtenus dans les questionnaires passés aux élèves à chaque année dans les programmes montrent que lorsqu’on leur demande le nombre d’heures consacrées à l’étude et aux travaux en moyenne dans chacun de leurs cours, ils donnent un chiffre inférieur... au troisième chiffre de la pondération! Mais, aux items portant sur la charge de travail, ils répondent... qu’elle est exagérée!

<sup>5</sup> Bien des activités ont été mises en place (voir le [tableau 3.2](#)), mais nous ignorons si elles ont permis une augmentation des taux de réussite.

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les nombreuses mesures mises en place afin de répondre aux problèmes soulevés par la première orientation du plan de réussite concernant l'adaptation au collégial ont donné, selon l'analyse et les observations réalisées, des résultats très positifs.</li> <li>• La deuxième orientation du plan, qui concerne les élèves à risque et les quasi diplômés, a également donné lieu à de nombreuses mesures d'aide spécialement dédiées au soutien aux élèves en situation d'échec.</li> <li>• Les formules mises en place dans les programmes et les disciplines afin de suivre la troisième orientation ont cherché dans l'ensemble à réduire les taux d'échec élevés observés dans certains cours qualifiés de « cours écueils ».</li> <li>• Les nombreuses activités et les diverses interventions réalisées dans le cadre de la quatrième orientation du plan de réussite avec la collaboration des comités de programmes, des départements d'enseignement et des services professionnels ont rejoint un très grand nombre d'étudiants et ont contribué à les accompagner dans leurs démarches d'orientation professionnelle.</li> </ul>			<p>Augmentation du taux de persévérance dans les programmes, du taux de réussite et du taux de diplomation chez les garçons à risque<sup>1</sup>.</p> <p>Augmentation du nombre d'élèves diplômés parmi les quasi diplômés<sup>2</sup>.</p> <p>Augmentation du taux de réussite dans des cours ciblés par la mise en œuvre de projets particuliers<sup>3</sup>.</p> <p>Augmentation du taux de réussite et du taux de diplomation par la mise en œuvre d'actions spécifiques pour résoudre les problématiques identifiées<sup>4</sup>.</p> <p>Augmentation de la réussite aux cours et de la persévérance en augmentant le nombre d'activités et d'événements et en augmentant le nombre de programmes et d'élèves qui y sont impliqués.</p> <p>Augmentation de la reconnaissance et de la valorisation de la participation et de l'engagement des élèves<sup>5</sup>.</p>			
---	--	--	--	--	--	--

<sup>1</sup> Voir ce qui a été écrit au [tableau 2b](#).

<sup>2</sup> Ici, les chiffres nous font voir que les mesures mises en place ont été efficaces. Nous mettons à la disposition de la CEEC les données en provenance du service du cheminement scolaire.

<sup>3</sup> Voir l'annexe - [Bilan de la mise en œuvre du plan de réussite 2004-2007](#) et le [tableau 3.2](#).

<sup>4</sup> Si les taux de réussite ont augmenté, règle générale, nous ne pouvons pas en dire autant des taux de persévérance et de diplomation. Lorsque l'on étudie attentivement ces taux dans les tableaux PSEP (voir le système d'information sur les programmes d'études (SIPE) : <http://dap.cegeptr.qc.ca/index.php/systeme-dinformation/>), on remarque – il y a bien sûr des exceptions – que, généralement, les programmes d'études amènent à la diplomation entre 40 et 50% de leurs élèves. Ces taux varient d'une année à l'autre et suivent ou précèdent d'assez près ce qui se passe dans le réseau. Voir parmi les documents annexés les [tableaux des indicateurs du cheminement scolaire par programme](#).

<sup>5</sup> Voir les tableaux [1.2.2](#), [2a](#), [2b](#) et [3.1.1](#) où, plus précisément, sont rapportés les mentions au bulletin, le Gala du mérite étudiant, la cérémonie de remise des diplômes, etc.

## *Appréciation globale de l'évaluation du plan stratégique*

---

### *Rappel*

Le critère 1 a permis au Collège d'évaluer la pertinence de son analyse de la situation, à l'interne comme à l'externe, au moment de la conception de son plan stratégique, la manière dont il a procédé pour faire cette analyse et la façon dont il s'est assuré que son plan soit accueilli dans la communauté collégiale.

Le critère 2 a permis au Collège d'évaluer la cohérence des actions développées au cours des années 2004 à 2007 en lien avec les moyens que le plan stratégique annonçait et voulait privilégier pour atteindre ses objectifs. Ici, le Collège a porté un regard attentif aux outils de gestion, aux outils de suivi, ainsi qu'aux indicateurs dont il dispose pour suivre l'évolution de ses actions dans le but d'atteindre les objectifs de son plan stratégique.

Le critère 3 a permis au Collège de se pencher sur les retombées de ses actions, compte tenu des objectifs ambitieux que s'était fixé l'établissement dans son plan stratégique.

### *Principaux constats*

Le **critère 1** a permis au Collège de démontrer que :

- il est capable de mobiliser ses ressources humaines quand vient le temps de réfléchir à son avenir.
- il dispose des ressources humaines capables de lire la situation où il se trouve, de voir les défis qui en découlent et de fixer des objectifs réalistes.
- Il a les outils suffisants pour mener les concertations nécessaires et communiquer les résultats auxquels il parvient.

Mais le critère 1 a aussi permis au Collège de voir que :

- le libellé de certains objectifs rend l'identification d'indicateurs de performance difficile.

Il s'ensuit que le comité du plan stratégique et le comité directeur recommandent les actions suivantes :

- le Collège devra se doter d'indicateurs mesurables lors de l'élaboration du plan stratégique 2010-2015,
- le Collège devra reconduire, en les améliorant si possible, les mécanismes de concertation et de communication, à l'interne comme à l'externe, lors de l'élaboration du prochain plan stratégique 2010-2015.

Le **critère 2** a permis au Collège de démontrer que :

- les moyens retenus pour la mise en œuvre du plan stratégique sont, pour la plupart, pertinents.
- il dispose généralement des outils (ressources, processus, outils de suivi, etc.) pour atteindre ses objectifs.

- ses ressources, processus et outils de suivi ont été mis à contribution tout au long de la vie du plan stratégique.

Mais le critère 2 a aussi permis au Collège de voir que :

- certains moyens contenus dans le plan stratégique 2004-2007 sont imprécis ou sont difficilement mesurables.
- certains moyens sont redondants avec d'autres moyens en amont ou en aval d'eux.

Il s'ensuit que le comité du plan stratégique et le comité directeur recommandent l'action suivante :

- le Collège devra statuer sur ce qu'il entend par «plan stratégique» – la réponse à cette question déterminera par le fait même la nature des moyens à mettre en œuvre lors de l'élaboration du plan stratégique 2010-2015.

Le **critère 3** a permis au Collège de démontrer que :

- le Collège s'assure de la pertinence et de la cohérence de ses programmes à l'aide d'outils de gestion appropriés pour effectuer leur implantation, leur suivi et leur révision.
- le Collège favorise l'implantation et l'intégration des TIC en ayant mis en place les outils appropriés de gestion et les ressources humaines et matérielles pour y arriver.
- le Collège maintient une carte diversifiée de programmes répondant aux besoins du marché du travail, grâce à des efforts de recrutement nombreux, adaptés, et constants.
- le Collège maintient un taux élevé de placement de ses diplômés sur le marché du travail et d'admission à l'université.
- le Collège voit au développement et au maintien des compétences pédagogiques et techniques de ses enseignants.
- le Collège accorde à l'expérimentation en matière d'approches pédagogiques, de méthodes d'enseignement et de situations d'apprentissage une importance qui montre que pour lui cela fait partie intégrante des conditions de la réussite éducative.
- Le Collège met les efforts nécessaires pour procurer à ses élèves et à son personnel un milieu de vie favorisant la réussite.
- La participation et l'engagement des élèves dans diverses activités complémentaires à leur formation sont favorisés grâce à des mesures incitatives, comme la mention au bulletin, qui portent fruits.
- Le Collège s'assure de la qualité de sa relève grâce à l'utilisation d'outils de recrutement et d'embauche efficace.
- Le Collège s'assure de l'intégration de ses nouveaux employés par des moyens appropriés, à la satisfaction de ceux-ci.
- Le Collège a, au cours des dernières années, apporté une attention soutenue et posé des gestes concrets afin d'accroître le sentiment de valorisation et de reconnaissance de ses employés.
- Le Collège a renouvelé et consolidé ses communications tant à l'interne qu'à l'externe.

- Le Collège apporte une contribution significative au développement de sa région en étant un partenaire proactif.
- Le Collège pose des gestes concrets d'aide et de soutien aux personnes qui s'engagent dans la communauté.
- L'offre de service aux entreprises du Collège est variée et pertinente, compte tenu de l'analyse des besoins faite par le Collège lors de la conception de son plan stratégique et compte tenu également de sa mission et de ses responsabilités.
- Le Collège dispose des outils pour promouvoir ses actions ici et ailleurs dans le monde.
- Le Collège a tous les outils pour œuvrer à l'international, y faire sa marque et y rester, à la condition d'être **patient** compte tenu des investissements à faire, d'être **persévérant** compte tenu des obstacles culturels et autres qui peuvent toujours survenir, et d'être **présent** (dans le temps et dans l'espace), c'est-à-dire d'assumer une présence constante auprès des pays avec lesquels il coopère.
- Le plan de réussite a donné lieu à une grande mobilisation de la communauté collégiale autour de ses objectifs.
- Le plan de réussite a amené le développement d'une « culture de la réussite » au collège.
- Le souci du développement de l'autonomie chez l'élève a amené le Collège à faire de celui-ci le premier responsable de sa réussite.

Mais le critère 3 a aussi permis au Collège de voir que :

- Le Collège n'a pas mis en place à la formation continue un processus équivalent à celui existant à l'enseignement régulier afin d'évaluer ses programmes d'études menant à une AEC.
- le Collège semble rencontrer des difficultés à procurer un sentiment de valorisation chez une large proportion de ses employés les plus anciens;
- Dans le plan de réussite, les moyens non utilisés par les enseignants relèvent pour la plupart d'un défaut de conception ou de rédaction du plan de réussite.

Il s'ensuit que le comité du plan stratégique et le comité directeur recommandent les actions suivantes :

- le Collège devra, lors de l'élaboration de son plan stratégique 2010-2015, se donner des moyens qui soient reconnus comme pertinents par les intervenants appelés à les mettre en œuvre et dont les résultats sont mesurables.
- Le Collège devra unifier sa vision de la gestion des programmes d'études en englobant l'enseignement régulier et la formation continue.
- Le Collège devra, en matière de reconnaissance et de valorisation, regarder quelle est la source la plus importante de valorisation dans un secteur d'emploi et travailler à faire ressortir les occasions de reconnaissance.
- Le Collège devra cibler davantage les priorités à retenir en ce qui a trait aux actions à mettre en œuvre pour aider les élèves à réussir.
- Le Collège devra donner suite au grand besoin de concertation éprouvé par les enseignants des disciplines de la formation spécialisée avec les enseignants des disciplines contributives.

### En conclusion

Au cours de la période 2004-2007, le Collège a fait ce qu'il annonçait qu'il ferait, en mobilisant les ressources appropriées et en se servant des outils à sa disposition. Les résultats auxquels il est parvenu sont pour la plupart satisfaisants.

À cet égard, parmi les réponses aux questionnaires passés aux élèves de l'enseignement régulier et aux adultes de la formation continue, le Collège est heureux de souligner celles qu'il obtient aux items suivants – il s'agit du pourcentage d'élèves qui se disent au moins en accord avec les propositions qui leur ont été soumises, dont celles-ci<sup>1</sup> :

- *Dès le début de mes études, j'ai trouvé que le Collège faisait tout en son possible pour faciliter mon adaptation aux études collégiales* : 75.9% (enseignement régulier), 68.5% (formation continue)
- *Le Collège fait tout ce qu'il peut pour m'aider à réussir mes études* : 83.6% (enseignement régulier), 74.3% (formation continue)
- *Mes études au cégep de Trois-Rivières me permettent de développer mon autonomie* : 92.9% (enseignement régulier), 88.5% (formation continue)
- *Être étudiant au cégep de Trois-Rivières est une expérience enrichissante* : 86.6% (enseignement régulier), 85.7% (formation continue)

Par ailleurs, comme le montrent les résultats du questionnaire adressé aux employés à l'automne 2009, la communauté collégiale souhaite pouvoir continuer d'améliorer par ses actions la qualité des services qu'elle offre à sa clientèle jeune et adulte, aux entreprises de la région et, même, à l'international, afin de toujours mieux réaliser sa mission éducative – une tâche qui, par sa nature, n'est jamais achevée. Le plan stratégique 2010-2015 devra permettre au Collège de poursuivre dans la voie tracée par le plan précédent en tirant partie de l'expérience acquise.

---

<sup>1</sup> Lors de l'évaluation institutionnelle, faite il y a maintenant dix ans (10), le Collège avait passé aux élèves, au printemps 2002 et au printemps 2003, un questionnaire équivalent à celui passé cette année pour l'évaluation du plan stratégique. L'échantillon de répondants était alors beaucoup plus important. Mais, à peu de choses près, les réponses étaient les mêmes. Ainsi, à l'item *Être étudiant au Cégep de Trois-Rivières a été une expérience enrichissante*, le pourcentage d'élèves pour qui cet énoncé correspondait «assez», sinon «beaucoup», à leur perception sur le sujet était de 87,3% (2002); ce pourcentage chutait... à 83,8% en 2003. À l'item *Le Collège m'a aidé à atteindre mes objectifs*, le pourcentage d'élèves pour qui cet énoncé correspondait «assez», sinon «beaucoup», à leur perception sur le sujet était de 81,4%(en 2002), de 81% (en 2003). Enfin, à l'item *Mon séjour au Cégep de Trois-Rivières m'a permis de développer mon autonomie*, le pourcentage d'élèves pour qui cet énoncé correspondait «assez», sinon «beaucoup», à leur perception sur le sujet était de 84,5% (en 2002), de 86,8% (en 2003). Les résultats de ces questionnaires passés ces années-là sont à la disposition de la CEEC. Voir *Autoévaluation institutionnelle du Cégep de Trois-Rivières*, p. 141, Cégep de Trois-Rivières.

### *Plan de suivi*

La **première étape** a été l'évaluation du plan stratégique 2004-2007. Cette étape a permis au Collège d'étudier les mécanismes par lesquels l'établissement s'est doté d'un premier plan stratégique. Lors de cette étape, le Collège a mesuré le degré d'atteinte de ses objectifs grâce à un examen attentif des actions mises en œuvre tout au long de la période 2004-2007. Ce bilan va le guider lors de la préparation du nouveau plan.

La **deuxième étape**, articulée sur une analyse de l'environnement externe et interne qui caractérisera le Collège durant la période 2010-2015, en est une de réflexion et de consultation du milieu (à l'interne et à l'externe), afin de recueillir toutes les informations nécessaires à l'élaboration d'un nouveau plan stratégique.

La **troisième étape** est la conception, la rédaction et l'approbation d'un nouveau plan stratégique 2010-2015 avant la fin de l'année scolaire 2009-2010.

### **2<sup>e</sup> étape : réflexions et consultations en vue d'un nouveau plan stratégique**

**Janvier 2010**: préparation des outils (tableaux, etc.) nécessaires à la cueillette des données servant à la conception et à la rédaction d'un nouveau plan stratégique.

**Février – mars 2010**: consultations à l'interne (par la formation de groupes de discussion dans les services et par la convocation des comités de programmes chez les enseignants) et à l'externe (par la convocation de personnes du milieu socioéconomique de la région).

**Fin mars 2010** : identification du contexte, des valeurs, des enjeux et des orientations du Collège par le comité du plan stratégique; validation par le comité directeur.

**Avril 2010** : rédaction d'un rapport synthèse par le comité du plan stratégique et validation du rapport par le comité directeur; présentation du rapport synthèse à la régie interne, à la Commission des études et au Conseil d'administration

### **3<sup>e</sup> étape : conception, rédaction et approbation d'un nouveau plan stratégique 2010-2015**

**Fin avril 2010** : rédaction d'une première version du plan stratégique 2010-2015, à partir du contexte, des valeurs, des enjeux et des orientations identifiés. (Le plan devra contenir les axes d'intervention du

Collège pour la période 2010-2015, les objectifs à atteindre et les indicateurs lui permettant de mesurer les résultats obtenus.

**Mai -juin 2010**: présentation du nouveau plan stratégique 2010-2015 à la régie interne; approbation du plan par la régie interne; présentation du plan à la Commission des études; recommandation de la Commission des études; approbation du plan par le Conseil d'administration; envoi à la Commission d'évaluation de l'enseignement collégial du rapport synthèse et du nouveau plan stratégique.

**Août 2010** : dévoilement du nouveau plan stratégique 2010-2015 à la communauté collégiale lors de la rentrée scolaire 2010-2011.

## ***Liste des documents de référence et annexes***

---

### ***Les documents de référence (documents photocopiés pour la CEEC)***

Plan de réussite 2004-2007  
Plan stratégique 2004-2007  
Devis d'évaluation  
Calendrier de l'opération *Vers un nouveau plan stratégique 2010-2015*

### ***Les bilans (documents sur CD)***

Annexe – Bilan du plan stratégique (pour l'année 2004-2005)  
Annexe – Bilan du plan stratégique (pour l'année 2005-2006)  
Annexe – Bilan de la direction des ressources humaines 2006-2007  
Annexe – Bilan de la direction des ressources humaines 2007-2008  
Annexe – Bilan de la direction des services aux étudiants 2006-2007  
Annexe – Bilan de la direction des services aux étudiants 2007-2008  
Annexe – Bilan de la direction des études 2006-2007  
Annexe – Bilan de la direction des études 2007-2008  
Annexe – Bilan de la mise en oeuvre du plan de réussite 2004-2007  
Annexe – Bilan de la mise en oeuvre du Plan de réussite 2004-2007 – version abrégée  
Annexe – Bilan de la mise en oeuvre du Plan de réussite 2004-2007, cahier des annexes

### ***Les questionnaires (documents sur CD)***

Questionnaire adressé aux employés: le plan stratégique 2004-2007, mission accomplie?  
Questionnaire adressé aux élèves de l'enseignement régulier: le Collège répond-il à tes besoins?  
Questionnaire adressé aux étudiants de la formation continue: le Collège répond-il à vos besoins?

### ***Les indicateurs du cheminement scolaire\*(documents sur CD)***

Tableau des indicateurs du cheminement scolaire (population A) par programme  
Tableau des indicateurs du cheminement scolaire (population B) par programme

\* la mise à jour a été faite en décembre 2009

### ***Documents divers (documents sur CD)***

Annexe – Implantation ou révision de programme  
Annexe – Laboratoires et salles multimédias nouveaux ou mis à jour entre 2004 et 2009

Annexe – Projets réalisés créant un milieu de vie favorisant et valorisant la réussite  
Annexe – Activités créditées et non créditées au service de la formation continue entre 2004 et 2009  
Annexe – Statistiques site WEB et statistiques Nouvelles  
Annexe – Rapports annuels de la CE 2004-2009  
Annexe – Statistiques sommaires d'admissions et de changements de programme  
Annexe – Comité de vie étudiante 2008-2009

## *Liste des documents à la disposition de la CEEC*

---

- Accueil de la cohorte A
- Autoévaluation institutionnelle du cégep de Trois-Rivières, juin 2003
- Cartable d'accueil préparé par le service des ressources humaines, lequel est remis à tous les nouveaux employés.
- Dossier de la journée pédagogique de janvier 2008
- Dossier des travaux du plan stratégique 2004-2007
- Dossier des travaux entourant le plan de développement institutionnel 2002-2007
- Dossiers d'évaluation du personnel non permanent
- Évaluation de la PIEA, Cégep de Trois-Rivières. 2008
- Évaluation et comptes rendus remis au comité d'accueil
- Guide agenda
- Organisation des journées de vie étudiante (une journée aux Sciences, une autre aux Humanités)
- Petit guide des ressources distribué aux élèves
- Plan de développement institutionnel 2002-2007
- Plan TIC
- Plans de travail des directions
- Pochette d'accueil préparé par le service des ressources humaines, lequel est remis à tous les nouveaux enseignants (contenant un guide pédagogique, une brochure sur les activités de perfectionnement, etc.)
- Processus d'accueil des nouveaux employés
- Projet éducatif
- Questionnaire téléphonique de la Relance
- Rapports annuels du Collège
- Taux d'admission dans les programmes contingentés dans les universités Laval, McGill, Montréal, Sherbrooke, UQAM et UQTR

## Liste des acronymes utilisés

---

ACD	Assemblée des coordonnateurs de département	PGPA	Politique de gestion des programmes d'études
AEC	Attestation d'études collégiales	PIEA	Politique institutionnelle d'évaluation des apprentissages
APOP	Association des applications pédagogiques de l'ordinateur au postsecondaire	PIEP	Politique institutionnelle d'évaluation des programmes
ARS	Assemblée des responsables de services	SAE	Service aux étudiants
ATE	Alternance travail études	SIGEP	Système informatisé de gestion des étudiants et des programmes
C2T3	Centre collégial de transfert de technologie en télécommunications	SIGES	Système intégré de gestion des emplois et des stages
CA	Conseil d'administration	SIPE	Système d'information sur les programmes d'étude
CAM	Centre d'aide en mathématiques	SPR	Suivi des programmes et de la réussite
CARL	Centre d'aide en ressources linguistiques	SRAM	Service régional d'admission de Montréal
CE	Commission des études	TIC	Technologies de l'information et des communications
CEEC	Commission d'évaluation de l'enseignement collégial	TREM	Table régionale de l'éducation de la Mauricie
CEFRIO	Centre francophone d'informatisation des organisations	TTS	Techniques de travail social
CIFM	Centre intégré de fonderie et métallurgie	UQTR	Université du Québec à Trois-Rivières
CIPEDD	Comité institutionnel de la politique sur la protection de l'environnement et le développement durable du Cégep de Trois-Rivières		
CIPP	Centre intégré en pâtes et papiers		
CRPP	Centre de recherche en pâtes et papiers		
CRSH	Conseil de recherches en sciences humaines du Canada		
CRSNG	Comité de recherches en sciences naturelles et en génie du Canada		
CRT	Comité de relation de travail		
CSPP	Centre spécialisé en pâtes et papiers		
CSTP	Centre de soutien techno pédagogique		
CTM	Centre de technologie du magnésium		
DAP	Direction adjointe aux programmes		
DASPR	Direction adjointe au soutien pédagogique et à la réussite		
DE	Direction des études		
DG	Direction générale		
DRH	Direction des ressources humaines		
DSAE	Directeur des services aux étudiants		
ÉUF	Épreuve uniforme de français		
IAP	Inventaire d'acquis précollégiaux		
MELS	Ministère de l'Éducation, du loisir et du sport		
MIPEC	Microprogramme d'insertion professionnelle en enseignement au collégial		