

L'ambition de réussir



PLAN STRATÉGIQUE 2010-2015

TABLE DES MATIÈRES

PLAN STRATÉGIQUE 2010-2015 : L'AMBITION DE RÉUSSIR

LISTE DES ACRONYMES ET ABRÉVIATIONS	3
MOT DU DIRECTEUR GÉNÉRAL	4
1. PRÉAMBULE	5
2. LA MISSION DU COLLÈGE	6
3. LA VISION DU COLLÈGE.....	6
4. LES PRINCIPES AYANT GUIDÉ LA CONCEPTION DU PLAN STRATÉGIQUE	7
5. LES CONVICTIONS DE L'ÉTABLISSEMENT.....	7
6. LES VALEURS DE L'ÉTABLISSEMENT	8
7. LA RÉUSSITE SCOLAIRE ET LA RÉUSSITE ÉDUCATIVE.....	8
8. LA RÉUSSITE: UNE QUESTION D'ENGAGEMENT	9
9. LES ÉLÉMENTS CONTEXTUELS LIÉS À L'ENVIRONNEMENT DANS LEQUEL SE TROUVE LE COLLÈGE	10
10. LES ENJEUX PRIORITAIRES POUR LE COLLÈGE, COMPTE TENU DES DIFFÉRENTS ÉLÉMENTS DE SON CONTEXTE.....	11
11. TABLEAU DES ORIENTATIONS ET DES OBJECTIFS.....	13
12. TABLEAUX DES OBJECTIFS, DES RÉSULTATS VISÉS ET DES INDICATEURS DE PERFORMANCE	14
13. CONCEPTS UTILISÉS	47

LISTE DES ACRONYMES ET ABRÉVIATIONS

AEC	Attestation d'études collégiales	MELS	Ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport
C2T3	Centre collégial de transfert de technologie en télécommunications	NTIC	Nouvelles technologies de l'information et de la communication
CA	Conseil d'administration du Collège	PIEA	Politique institutionnelle d'évaluation des apprentissages
CAM	Centre d'aide en mathématiques	PIEP	Politique institutionnelle d'évaluation des programmes
CARL	Centre d'apprentissage et de ressources linguistiques	RREC	Règlement sur le régime des études collégiales
CCTT	Centres collégiaux de transfert de technologie	SFC	Service de la formation continue
CEEC	Commission d'évaluation de l'enseignement collégial	TICE	Technologies de l'information et de la communication pour l'éducation
CEPS	Centre d'éducation physique et de sports	TREM	Table régionale de l'éducation de la Mauricie
CIPEDD	Comité institutionnel de la politique sur la protection de l'environnement et le développement durable	UQTR	Université du Québec à Trois-Rivières
CLD	Centres locaux de développement du Québec		
CMQ	Centre de métallurgie du Québec		
CRÉ	Conférence régionale des élus		
CRSH	Conseil de recherches en sciences humaines du Canada		
CSPP	Centre spécialisé en pâtes et papiers		
CSTP	Centre de soutien technologique et pédagogique		
DARE	Direction adjointe aux ressources et à l'enseignement		
DASPR	Direction adjointe au soutien à la pédagogie et à la réussite scolaire		
DES	Diplôme d'études secondaires		
DEC	Diplôme d'études collégiales		
IDÉ	Innovation et Développement économique		
IUT	Institut universitaire de technologie		
LIC	Liste des industries et commerces		
MDEIE	Ministère du Développement économique, de l'Innovation, et de l'Exportation		

MOT DU DIRECTEUR GÉNÉRAL

C'est avec plaisir que je vous présente le plan stratégique 2010-2015 du Cégep de Trois-Rivières.

Le plan stratégique est le produit de la mobilisation d'un très grand nombre de personnes de notre établissement. Si le comité du plan stratégique en a piloté l'élaboration durant l'année scolaire 2009-2010, il a été soutenu dans sa tâche par de nombreux employés, lesquels ont montré par leur implication combien ils avaient à cœur l'avenir du collège. Je profite de l'occasion pour les remercier chaleureusement.

La réflexion que nous avons menée au cours des derniers mois a été centrée sur notre mission de formation au secteur préuniversitaire comme au secteur technique, sur nos activités de formation de la main-d'œuvre et dans les entreprises, sur l'apport du Collège aux besoins de sa région, en ayant toujours à l'esprit l'amélioration de notre organisation. Il n'est donc pas surprenant que nous placions l'amélioration de la réussite des étudiants, le renforcement des programmes d'études, l'amélioration de l'environnement éducatif et de travail et la consolidation des partenariats noués avec les principaux acteurs de notre région parmi les priorités de notre plan stratégique. Oui, nous avons l'ambition de réussir en faisant de l'engagement des étudiants, des enseignants, du personnel dans les services la valeur centrale grâce à laquelle les membres de la communauté collégiale pourront atteindre leurs objectifs. Aussi, le plan stratégique 2010-2015 intègre un plan de réussite (voir l'orientation 1), parce que nous pensons ainsi redonner aux questions liées à l'enseignement et à l'apprentissage toute la place qui leur revient, soit la première, dans le développement d'une institution d'enseignement supérieur.

Nous avons d'autant plus foi dans notre avenir et dans notre capacité de réaliser nos ambitions que nous pouvons compter sur l'engagement de tout un chacun. Le Collège regorge de talents dans tous les domaines et il compte bien faire en sorte que son personnel ait l'occasion de l'exprimer et de faire profiter la communauté trifluvienne de toute l'expertise qu'il possède.

Nous avons tout intérêt à accroître notre rayonnement en voyant à l'optimisation des ressources, humaines et matérielles, de notre établissement. Notre plan stratégique 2010-2015 en est un de consolidation et, bien sûr, de développement. De nombreux défis nous attendent : l'innovation et la recherche appliquée, la collaboration avec nos nombreux partenaires dans la région, l'internationalisation de la formation, sans oublier l'utilisation judicieuse des technologies de

l'information et des communications, dans l'enseignement, dans l'apprentissage et dans les services.

Le plan stratégique 2010-2015 s'adresse à tous et à toutes. Il sera, j'en suis convaincu, un levier pour faire du Cégep de Trois-Rivières un établissement reconnu pour l'excellence de son enseignement et la qualité de ses services, à l'échelle locale, régionale, nationale et internationale.

Christian Muckle

PLAN STRATÉGIQUE 2010-2015¹ : L'AMBITION DE RÉUSSIR

1. PRÉAMBULE

Présentation du collège

Le Cégep de Trois-Rivières offre à une population étudiante de plus de 4400 personnes des cours d'une grande qualité dans **37 programmes d'enseignement préuniversitaires et techniques**. Le *Service de la formation continue* procède à plus de **5000 inscriptions aux cours par année, menant à une AEC dans plusieurs programmes**. De plus, il propose différents services aux entreprises afin de répondre rapidement et efficacement à leurs besoins.

Le Cégep de Trois-Rivières est aussi en interaction avec son milieu par la participation dynamique de son personnel et de sa population étudiante² à la vie culturelle, économique, sociale et sportive de la région, par l'accessibilité de son *Centre d'éducation physique et de sports* (CEPS), de sa salle de théâtre, des services de sa *Clinique d'hygiène dentaire* et des activités de ses **trois centres de transfert de technologie** en métallurgie (CMQ), en pâtes et papiers (CSPP) et en télécommunications (C2T3).

Le Collège entretient des contacts étroits, avec la Ville de Trois-Rivières et les autres municipalités de la région de même qu'avec *l'Université du Québec à Trois-Rivières*. Sa présence à la *Fédération des cégeps*, au *Regroupement des collèges francophones du Canada* et à *l'Association des collèges communautaires du Canada* l'assure de liens constants avec d'autres institutions d'enseignement collégial.

Le rayonnement du Cégep de Trois-Rivières dépasse même les frontières du Québec et du Canada grâce à son **Service de coopération et de développement international**. Des projets de coopération sont en cours en Amérique du Sud, en Afrique et dans l'Océan Indien, alors que des stages étudiants sont menés en Amérique du Sud, en Afrique et en Europe.

¹ Un plan stratégique est un effort de planification afin de produire des décisions, des actions et des résultats qui orienteront l'établissement au cours des prochaines années. Il s'agit d'un levier afin de réaliser la vision que l'établissement a de sa mission dans le contexte qui est le sien. Un plan stratégique se situe à un niveau d'ensemble de l'établissement; ce qui ne s'y trouve pas n'est pas pour autant marginalisé ou exclu.

² Dans ce document, le masculin est généralement utilisé comme représentant des deux sexes, sans discrimination à l'égard des hommes et des femmes, et dans le seul but d'alléger le texte.

Enfin, la vie étudiante au Cégep de Trois-Rivières est riche, diversifiée, stimulante et ce n'est pas le fruit du hasard. C'est au contraire le résultat du travail d'une équipe d'animateurs et de conseillers dynamiques, aidés de nombreux étudiants bénévoles dont ceux de l'association étudiante.

Un plan stratégique intégrant un plan de réussite

L'évaluation du plan stratégique 2004-2007 a fait la démonstration de la variété et de l'envergure des activités et des interventions du collège, à l'interne comme à l'externe. Un plan stratégique permet de donner à l'établissement une unité de vision et de cohérence dans l'action. Un plan stratégique est également l'occasion de formuler des attentes sous la forme d'orientations et d'objectifs, de projeter dans l'avenir des désirs d'amélioration et une volonté de consolider les acquis, mais aussi de développer l'établissement afin qu'il réalise mieux sa mission.

Pour jouer efficacement son rôle et pour répondre aux besoins des personnes et du milieu, le collège s'est voulu et se veut toujours accessible au plus grand nombre. En contrepartie, cette accessibilité entraîne des devoirs dont celui **d'offrir à ses étudiants, jeunes et adultes, tout le soutien nécessaire pour que ceux-ci réalisent leur projet de formation**, d'autant plus quand qu'ils ont des difficultés d'apprentissage ou qu'ils suivent un parcours scolaire marqué par les hésitations, les doutes, les problèmes d'orientation, les échecs ou la tentation d'abandonner.

Le plan stratégique 2010-2015 est donc centré autour du thème de la réussite : réussite des étudiants, tant au plan scolaire que personnel, réussite du personnel enseignant et non enseignant qui oeuvre auprès des jeunes et des adultes, et réussite de l'établissement dans sa volonté de mettre tout en œuvre pour que ceux-ci développent leur potentiel. Mais le plan stratégique est aussi réaliste. Les attentes des membres de la communauté collégiale sont nombreuses et légitimes : amélioration de l'environnement de travail, amélioration de la capacité des étudiants à s'investir dans leur projet de formation et à y mettre les efforts nécessaires, etc.³ Toutefois, le Collège doit établir des priorités et, compte tenu de ses ressources, avoir des objectifs réalistes.

De même, s'il est du devoir du collège de soutenir de multiples façons ses étudiants, il revient à ces derniers de s'investir dans leur projet de formation, de mettre les efforts nécessaires pour qu'on leur reconnaisse les compétences leur permettant de joindre le marché du travail ou d'aller à

³ Voir les comptes-rendus des rencontres effectuées durant le semestre d'hiver 2010 à l'occasion de la deuxième étape de l'opération *Vers un nouveau plan stratégique* (voir la rubrique *Articles publiés* à l'adresse : <http://eval.plan.cegeptr.qc.ca/index.php/2e-etape-reflexions-pour-un-nouveau-plan-strategique/>)

l'université. Le Collège réaffirme donc sa conviction que les étudiants sont les premiers responsables de leur réussite. En même temps, le Collège fait de ceux-ci le centre de ses préoccupations.

Voilà pourquoi le Collège a résolument choisi d'intégrer à son plan stratégique ce que traditionnellement on appelait un « plan de réussite »⁴. Cette intégration est non seulement voulue par la *Loi sur les collèges d'enseignement général et professionnel*, elle l'est aussi par l'esprit même avec lequel le plan stratégique a été conçu, puisque le thème de la réussite est la toile de fond de l'ensemble du document.

Le plan stratégique et le « plan d'aide à la réussite » forment donc un seul et même document dont l'unité et la clarté tiennent à la centration de l'établissement sur la réussite. Ce n'est donc pas seulement une question de point de vue, c'est surtout une question de cohérence.

2. LA MISSION DU COLLÈGE

Avec les années, si la mission du Cégep de Trois-Rivières est restée la même, elle s'est cependant approfondie pour tenir compte de l'évolution de son milieu. Voici la mission telle que formulée dans la *Loi sur les collèges d'enseignement général et professionnel*:

- mettre en œuvre les programmes pour lesquels il a reçu l'autorisation du Ministère;
- contribuer, par des activités de formation de la main-d'oeuvre, de recherche appliquée, d'aide technique à l'entreprise et d'information, à l'élaboration et à la réalisation de projets d'innovation technologique, à l'implantation de technologies nouvelles et à leur diffusion, ainsi qu'au développement de la région;
- effectuer des études ou des recherches en pédagogie et soutenir les membres du personnel du collège qui participent à des programmes subventionnés de recherche⁵;

⁴ Voir l'orientation 1. D'ailleurs, à ce sujet, le Collège préfère parler de plan « d'aide » à la réussite, compte tenu de ce qui vient d'être dit sur la responsabilité de l'étudiant.

⁵ Pour réaliser ce mandat, il dispose de trois centres collégiaux de transfert de technologie et il s'est doté des outils pour faire de la recherche un objectif important de son plan stratégique (voir sur le site Internet du Collège les politiques et les procédures mises en place au cours des dernières années pour que la recherche s'effectue selon les normes en vigueur dans ce secteur).

- fournir des services ou permettre l'utilisation de ses installations et équipements à des fins culturelles, sociales, sportives ou scientifiques en accordant toutefois la priorité aux besoins des étudiants à temps plein;
- participer, dans le respect de la politique québécoise en matière d'affaires intergouvernementales canadiennes et de celle en matière d'affaires internationales, à l'élaboration et à la réalisation de programmes de coopération avec l'extérieur dans le domaine de l'enseignement collégial;
- collaborer, avec les ministères et organismes du gouvernement et, le cas échéant, avec d'autres partenaires, à la réalisation d'ententes spécifiques concernant la mise en oeuvre de priorités régionales, notamment par l'adaptation de ses activités aux particularités régionales et par le versement d'une contribution financière.

En fait, les étudiants, jeunes et adultes, inscrivent leur projet de formation dans un contexte plus large : le Collège travaille à la hausse de la scolarisation de la population, en rendant de multiples services à la région et en étant un acteur important dans le développement de la recherche et de l'innovation. Dans tous les cas, les étudiants, à des degrés divers, ont un rôle à jouer en se préparant à leur insertion sur le marché du travail ou à la poursuite d'études universitaires, en s'engageant de diverses façons dans leur milieu et en participant à des activités de recherche dans le cadre de leurs apprentissages.

3. LA VISION DU COLLÈGE⁶

Ce ne sont pas seulement des travailleurs qualifiés que le Collège envoie sur le marché du travail ou des étudiants préparés à poursuivre des études universitaires, ce sont aussi des personnes capables de jouer un rôle significatif en tant que citoyens responsables. Voilà pourquoi il est

⁶ Le plan stratégique du collège est non seulement inspiré mais fidèle aux documents suivants : Le *Plan stratégique du MELS 2009-2013*; la *Loi sur les collèges d'enseignement général et professionnel (LRQC.-29)*; le *Plan triennal d'action lié à l'utilisation des sommes allouées aux cégeps dans le cadre du réinvestissement du Québec consécutif au rétablissement partiel des transferts fédéraux à l'enseignement supérieur*; le *Plan quinquennal de développement régional de la Mauricie 2005-2010*, Conférence régionale des élus (CRÉ) de la Mauricie; le *Plan d'aménagement de l'offre de formation professionnelle et technique de la Mauricie 2009-2013*, Table régionale de l'éducation de la Mauricie, juin 2009; le *Pacte pour l'emploi plus : ensemble vers la relance*, Ministère de l'emploi et de la solidarité sociale, Québec, 2009; *Planification stratégique 2010-2015*, Consultation des tables régionales en éducation de la Mauricie et du Centre-du-Québec, mars et avril 2010; *Plan stratégique de l'UQTR, document de travail*.

nécessaire de rappeler que la responsabilité première du collège est de décerner des diplômes à des personnes ayant répondu avec satisfaction à des standards élevés en termes de formation, que l'on parle de savoir, de savoir-faire ou de savoir-être.

En conséquence, le Collège affirme vouloir :

- préparer ses étudiants à devenir des personnes responsables et capables d'engagement envers leur milieu.

Le Collège est aussi un instrument au service du développement de sa région, grâce à ses programmes de formation, à ses centres collégiaux de transfert de technologie et, surtout, grâce à ses nombreux diplômés qui vont enrichir le milieu du travail. Par son budget, sa main-d'œuvre scolarisée, ses équipements, il est dans la communauté trifluvienne un agent économique, social et culturel.

En conséquence, le Collège affirme vouloir :

- être un pôle d'excellence collégiale de la valorisation du savoir, de la qualification, de la recherche et de l'innovation à l'échelle régionale et nationale.

Le Cégep de Trois-Rivières est reconnu pour sa carte étendue de programmes techniques, particulièrement dans les techniques physiques, et de programmes préuniversitaires. Mais il offre également de nombreux programmes dans le secteur des arts et des lettres. Il dispose donc de ressources compétentes et variées dans ces domaines.

En conséquence, le Collège affirme vouloir :

- être un intervenant majeur dans le développement de la vie culturelle à Trois-Rivières et en Mauricie.

Pour arriver à incarner sa vision dans la réalité, le Collège veut favoriser l'implication de partenaires⁷ de tous les secteurs d'activités de la communauté (secteur des entreprises, de l'économie sociale, etc.) dans la réalisation de sa mission.

⁷ Les partenaires du Collège sont : le MELS, le MDEIE et les autres ministères en lien avec nos programmes de formation, Emploi-Québec, l'UQTR et les autres universités en lien direct avec ses programmes et ses centres collégiaux de transfert de technologie (CCTT), les commissions scolaires et les autres collèges de la région, ainsi que les écoles secondaires privées, la TREM, les entreprises en lien direct avec ses programmes

4. LES PRINCIPES AYANT GUIDÉ LA CONCEPTION DU PLAN STRATÉGIQUE

Tout au long des travaux ayant mené à la rédaction de son plan stratégique 2010-2015, le Collège a tenu constamment à ce que les personnes travaillant à le concevoir aient en tête la mission de l'établissement. Le Collège a tenu également à ce que son histoire soit respectée et bien intégrée à son plan stratégique, ce dernier devant s'inscrire dans la continuité des précédents plans, stratégique ou de développement, que l'établissement a conçus depuis sa naissance. Enfin, le Collège a tenu à ce que cet exercice de planification se fasse dans la plus grande transparence et, dans la mesure du possible, avec la participation du plus grand nombre.

En conséquence, trois (3) principes ont guidé le Collège dans la conception et la rédaction de son plan stratégique :

- les étudiants, à l'enseignement régulier et à la formation continue, sont au cœur des priorités de l'établissement;
- les forces du collège, ses acquis, sa culture, ses ressources, son environnement sont pris en compte lors de la conception du plan stratégique;
- la participation du milieu à la préparation du plan stratégique, par des activités d'information, de consultation, de rétroaction et d'appropriation n'est pas seulement souhaitable, elle est nécessaire⁸.

5. LES CONVICTIONS DE L'ÉTABLISSEMENT

Le collège est établi dans une région qui a un besoin pressant de compétences dans tous les domaines. La région compte donc sur le collège pour bien préparer les personnes à relever les défis de la mondialisation et à faire en sorte que ses entreprises soient compétitives sur les marchés. Pour y arriver, le Collège est convaincu qu'il dispose de ressources compétentes et dévouées pour apporter toute l'aide dont les jeunes et les adultes ont besoin pour réaliser leur projet de formation.

de formation technique, la Ville de Trois-Rivières, les organismes communautaires et Innovation et Développement économique (IDÉ).

⁸ Tout au long de l'opération *Vers un nouveau plan stratégique 2010-2015*, le Collège a sollicité la participation du plus grand nombre de personnes de la communauté collégiale à l'élaboration de son nouveau plan stratégique. Pour ce faire, il a mis en ligne un site Internet; il a fait parvenir des questionnaires dans les départements, les services et les directions; et il a surtout procédé à des consultations en rencontrant la plupart des comités-programmes, de même que les services qui oeuvrent directement avec les étudiants et les enseignants. Bien sûr, il a mis en place des comités (comité du plan stratégique, comité directeur, comité du plan d'aide à la réussite) pour encadrer l'ensemble de sa démarche. Voir <http://eval.plan.cegeptr.qc.ca/>.

Parmi ces ressources, les enseignants sont les principaux acteurs. Pour les étudiants, ils sont des guides et des modèles.

En conséquence, en concevant son plan stratégique 2010-2015, le Collège affirme vouloir faire partager les convictions suivantes :

- la qualification et la diplomation des jeunes et des adultes de notre région constituent un enjeu majeur de son développement;
- le soutien apporté par tous les acteurs de la communauté collégiale joue un rôle essentiel dans le parcours scolaire et éducatif des jeunes et des adultes en formation;
- la relation enseignant-étudiant est la pierre angulaire d'apprentissages significatifs et durables.

6. LES VALEURS DE L'ÉTABLISSEMENT

Les valeurs du Cégep de Trois-Rivières sont inspirées par les diverses consultations faites au cours de l'année scolaire 2009-2010 pendant laquelle s'est déroulée l'opération devant conduire l'établissement à se doter d'un nouveau plan stratégique. Les valeurs suivantes sont essentiellement les valeurs des membres du personnel. Elles sont donc assumées par le Collège dans son action au quotidien comme ou à long terme :

- le respect
- l'engagement
- la responsabilisation

Le respect, c'est d'abord celui des personnes dans leur rapport entre elles. C'est aussi celui de l'organisation, dans la manière d'en parler, dans la façon de la représenter, en classe, dans les services, à l'interne comme à l'externe.

Ensuite, l'engagement est la valeur centrale au Cégep de Trois-Rivières, celle qui, d'ailleurs, structure pour l'essentiel le présent plan stratégique. En effet, le Collège affirme que c'est l'engagement des personnes à réaliser sa mission qui permet l'innovation et le développement de l'établissement. Quel que soit le statut des employés dans l'établissement, c'est l'engagement à œuvrer avec des personnes pour des personnes qui fait la valeur des actions posées et des résultats obtenus.

Enfin, la responsabilisation couronne l'échelle des valeurs promues par l'établissement car, depuis longtemps, l'expertise acquise par les membres du personnel s'exprime dans un travail marqué au sceau de la rigueur et par le goût du travail bien fait. Voilà pourquoi le Collège, fier de ses efforts dans la réalisation de sa mission éducative, considère qu'avec la responsabilité vient l'imputabilité et qu'en conséquence, l'évaluation de ses actions et des résultats qu'il obtient est nécessaire afin d'améliorer et de consolider l'établissement au bénéfice de ses étudiants et de ses partenaires - à la condition que cette évaluation soit formative et non administrative, sauf exception.

7. LA RÉUSSITE SCOLAIRE ET LA RÉUSSITE ÉDUCATIVE

La réussite scolaire

Comme établissement d'enseignement supérieur d'abord et comme partenaire du milieu socio-économique ensuite, le Cégep de Trois-Rivières a, entre autres, comme élément de mission la responsabilité de contribuer au développement d'une main-d'œuvre qualifiée qui vienne satisfaire les exigences diverses d'une société et d'un marché du travail en évolution. Pour ce faire, le Collège doit offrir un environnement éducatif et des programmes de formation de qualité qui favorisent le plus possible la réussite des cours, la persévérance scolaire et, par-delà, la diplomation. Bien qu'il soit évidemment très risqué, voire erroné, de réduire, dans un contexte de formation, la notion de *réussite* à un niveau de performance scolaire mesurée en termes de taux de diplomation et de succès à des cours, on doit quand même reconnaître qu'il s'agit là d'un passage obligé. Dans une société où les ressources sont limitées et les besoins de formation toujours plus nombreux, une telle préoccupation ne peut être esquivée. Voilà pourquoi d'ailleurs le *Plan stratégique 2010-2015* du collège fait de l'amélioration de la réussite, de la persévérance scolaire et de la diplomation son orientation première.

Toutefois, une mise en garde s'impose en matière de réussite scolaire : l'amélioration en ce domaine ne peut pas se faire à *tout prix* dans l'objectif d'atteindre un jour la perfection qui serait alors l'élimination de l'échec scolaire. Ce serait défier les lois statistiques que de prétendre à la réussite scolaire pour toutes et tous dans tous les cours. En ce domaine, il s'agit principalement de garder constant l'effort, soit pour améliorer la réussite et la diplomation là où c'est encore possible et réaliste de le faire, soit pour maintenir ces mêmes réussite et diplomation là où le niveau maximum d'excellence semble avoir été atteint. Rappelons simplement ici que les exigences d'une formation de qualité empêchent une poursuite à l'aveugle d'objectifs de réussite et de diplomation à tous crins. En un tel cas, c'est la crédibilité même de notre système d'enseignement qui serait en jeu.

La réussite éducative

Si cette dernière considération est juste, alors, force est de reconnaître que, dans un établissement d'enseignement, le concept même de *réussite* n'est pas un concept univoque. Si la réussite scolaire et la diplomation apparaissent comme des atouts indéniables et importants dans la réussite personnelle d'un étudiant, elles n'en constituent pas pour autant et par elles-mêmes des conditions à la fois nécessaires et suffisantes. Dans une même perspective, on doit aussi admettre qu'en dehors de l'apprentissage scolaire comme tel, un étudiant peut très bien s'engager sur le chemin de la réussite personnelle s'il profite d'activités éducatives parascolaires qui contribuent au développement intégral de sa personne. Il revient aussi à un établissement d'enseignement d'offrir de telles activités qui mènent à la réussite personnelle.

Cela dit, on peut très bien apprendre d'un échec. La vie d'ailleurs se charge de nous le rappeler fréquemment. En ce sens, échouer dans l'atteinte d'un objectif peut, parfois, contribuer à terme à une réussite personnelle de l'étudiant en ce qu'il apprend de cet échec. Sans évidemment poser l'échec comme un objectif à atteindre, il faut éviter de conclure à l'absence de toute réussite dès lors que se présente un objectif non atteint. Pour cela, nous avons besoin d'un concept de réussite plus large que la littérature, en ce domaine, identifie sous le vocable de réussite *éducative*.

En clair, quand un étudiant a fourni tous les efforts dont il était capable pour progresser dans ses apprentissages et qu'il s'est rendu le plus loin possible en ce domaine, quand un enseignant a mobilisé toutes ses ressources pour aider ce même étudiant dans une telle progression, quand un collège a créé le meilleur environnement possible – compte tenu de ses moyens – pour que cet étudiant progresse toujours, bref, quand des conditions optimales d'apprentissage sont réunies et que ce même étudiant «échoue» à un cours ou ne parvient pas à la diplomation, pourquoi devrait-on dire qu'il a «échoué»? L'ensemble des actes éducatifs posés n'a-t-il pas permis à cet étudiant, dans une séquence d'apprentissages bien menée, *d'exploiter au maximum* ses habiletés et possibilités? Dans un tel cas, il s'agit bel et bien d'une réussite personnelle ou éducative que tout plan institutionnel d'aide à la réussite doit admettre d'emblée s'il veut éviter le réductionnisme de la réussite scolaire.

8. LA RÉUSSITE : UNE QUESTION D'ENGAGEMENT

Les efforts institutionnels pour améliorer la réussite scolaire et éducative des étudiants ont été nombreux au cours des dernières années, dans notre collège⁹.

⁹ Voir *Bilan de la mise en œuvre du Plan de réussite 2004-2007*, Cégep de Trois-Rivières, 2008, p. 46 et suivantes.

Partant de là, si l'on a pu observer au collège une relative amélioration des taux de réussite dans les cours, la situation pour les taux de diplomation, elle, ne s'est guère améliorée ces dernières années¹⁰.

Plusieurs facteurs peuvent expliquer cette situation, dont certains tout à fait extérieurs aux actions du Collège et de son personnel en ce domaine. Ce qui est toutefois assuré, c'est qu'une amélioration de la réussite et de la diplomation passe d'abord par l'engagement des acteurs concernés avant de s'appuyer sur une panoplie de mesures dont l'efficacité ne peut qu'être anticipée au moment de leur mise en place.

L'orientation 1 présentera bien sûr les objectifs institutionnels liés à la réussite scolaire. Toutefois, le Collège va en limiter le nombre pour éviter les tirs tous azimuts. Cependant, pour qu'ils aient la moindre chance d'être atteints, il est nécessaire de rappeler que la réussite est aussi une question d'attitude, une question d'engagement.

L'engagement de l'étudiant

Il faut l'établir clairement : il n'y a pas d'amélioration possible de la réussite des étudiants sans la prise en charge complète de celle-ci par les étudiants eux-mêmes. Il ne s'agit pas ici d'affirmer dans une sorte d'euphémisme que l'étudiant est l'acteur principal de sa réussite; il s'agit bel et bien de dire qu'il en est au premier chef le *responsable*. Ce rappel devrait teinter l'ensemble des mesures ou interventions pédagogiques adoptées dans la perspective d'une amélioration de la réussite des étudiants. En cette matière, il faut éviter le discours fallacieux : on ne *fait* pas réussir un étudiant, on l'*aide* à réussir. Voilà pourquoi, à proprement parler, le seul « plan de réussite » qui puisse exister est celui de l'étudiant lui-même. Quand il s'agit de celui d'une institution, on devrait plutôt parler d'un « plan d'*aide* à la réussite »¹¹.

¹⁰ Voir *Système d'information sur les programmes*, <http://dap.cegeptr.qc.ca/index.php/systeme-dinformation/>, Cégep de Trois-Rivières.

¹¹ À ce sujet, les étudiants ne s'y trompent pas. Contrairement à l'idée répandue, peu d'étudiants estiment qu'il est de la responsabilité de l'établissement de les faire réussir ou de les faire échouer à un cours, de les garder ou de leur faire quitter un programme de formation. En effet, lors d'une enquête auprès des étudiants qui changent de programme – enquête menée à l'automne 2009 et à l'hiver 2010 – les réponses obtenues vont toutes dans le même sens : c'est l'étudiant qui est responsable de sa réussite, à commencer par son investissement dans le travail requis, sa persévérance dans l'effort et sa motivation par rapport au projet de formation. Ainsi, à l'automne 2009, dans le questionnaire «Enquête auprès des étudiants en changement de programme», à la question : « Quelle aide vous aurait été utile pour vous aider à rester dans le programme? » 80% des répondants ont répondu : «D'aucune aide, puisque ce programme n'était pas fait pour moi».

L'engagement du personnel, principalement du personnel enseignant

Une fois établie la responsabilité première de l'étudiant dans sa réussite, on doit néanmoins reconnaître que chacun des intervenants en relation avec lui est en quelque sorte renvoyé, en termes d'engagement, à son intégrité professionnelle. Pour les enseignants en particulier, qui sont en contact quotidien avec les étudiants, cela peut vouloir dire par exemple un effort de vulgarisation de la matière, une disponibilité suffisante, une relation enseignant-étudiant respectueuse, des exigences suffisamment élevées adressées à l'étudiant pour que celui-ci y voit là précisément un motif d'engagement et de fierté dans sa réussite, des évaluations justes et équitables, un souci de perfectionnement, etc. Bref, il s'agit ici de reconnaître, dans le propos comme dans l'action, qu'il est aussi de la responsabilité des éducateurs d'aider les étudiants dans leur réussite attendue. Cela ne peut se faire que dans l'engagement.

L'engagement de l'établissement

Dans une même perspective, il appartient aussi au Collège de contribuer à la mesure de ses moyens à la réussite de ses étudiants en leur fournissant un environnement éducatif susceptible précisément de favoriser cette réussite. On parle par exemple ici de ressources humaines, financières et matérielles suffisantes, de services adaptés, de programmes de formation de qualité, de suivi dans le cheminement scolaire des étudiants, d'activités parascolaires stimulantes, d'encadrement normatif adéquat, etc. Créer un environnement éducatif favorable à la réussite des étudiants ne signifie pas toujours par ailleurs intervenir directement auprès d'eux. Cela peut aussi vouloir dire soutenir le personnel de première ligne qui, lui, est en relation directe avec les étudiants.

9. LES ÉLÉMENTS CONTEXTUELS LIÉS À L'ENVIRONNEMENT DANS LEQUEL SE TROUVE LE COLLÈGE

Afin d'arriver à concevoir les orientations et les objectifs de son plan stratégique, le Collège doit démontrer quelle lecture il fait de son environnement (à l'interne comme à l'externe) afin de dégager les enjeux et les défis qui lui sont propres. Les éléments contextuels retenus ici sont ceux qui sont susceptibles d'exercer – quand ils ne l'exercent pas déjà – une influence sur le développement du collège au cours des prochaines années.

Seulement 5% des répondants ont répondu : «L'aide d'enseignants»... Les résultats des questionnaires sont disponibles à l'adresse électronique suivante : <http://eval.plan.cegeptr.qc.ca/index.php/les-annexes/>.

9.1 LES ÉLÉMENTS LIÉS À L'ÉCONOMIE, À LA SOCIÉTÉ ET À LA CULTURE

- L'urgence de préparer la relève, de répondre à la pénurie de main-d'œuvre spécialisée dans plusieurs domaines et à l'arrivée croissante de nouveaux employés.
- Une démographie régionale marquée par le vieillissement important de la population active, un taux de natalité inférieur à la moyenne du Québec, une réduction et une restructuration du bassin de main-d'œuvre disponible, une baisse de jeunes en provenance du secondaire, une baisse des inscriptions dans les formations professionnelles et techniques.
- Le décrochage scolaire et la persévérance aux études.
- La concurrence pour attirer et retenir des ressources compétentes, particulièrement au secteur technique.
- L'exode des étudiants vers les grands centres : exode d'une partie des jeunes et des diplômés.
- Le déclin de la qualité de la langue française.
- La mondialisation de l'économie commandant une société ouverte, des entreprises innovantes et performantes, un investissement concerté dans le développement des ressources humaines.
- La diversification de l'économie régionale et l'importance de l'entrepreneuriat.
- La reconnaissance de la culture comme moyen de développement économique.

9.2 LES ÉLÉMENTS LIÉS AU DÉVELOPPEMENT DU SAVOIR ET DES TECHNOLOGIES

- La prépondérance d'une économie reposant sur le savoir et la compétence, particulièrement dans un contexte de mondialisation.
- L'importance de la recherche, du développement et de l'innovation.
- L'accréditation du Cégep auprès des grands fonds subventionnaires canadiens.
- La présence de trois centres collégiaux de transfert de technologie (CCTT).

9.3 LES ÉLÉMENTS LIÉS À L'ÉVOLUTION DE L'ENSEIGNEMENT ET DES ÉTUDIANTS

- Les caractéristiques de la population étudiante : ses rapports à l'étude et au travail.

- L'influence des TICE dans l'apprentissage.
- La diversification de la population étudiante : âge, origine sociale ou culturelle, profil scolaire – certains étudiants arrivant avec des problèmes d'apprentissage et nécessitant des services adaptés, d'autres étudiants présentant des besoins de soutien particulier à cause du nouveau régime pédagogique du secondaire ou de l'introduction des nouvelles conditions d'admission dans le *Règlement sur le régime des études collégiales*.

9.4 LES ÉLÉMENTS LIÉS AUX BESOINS DES PARTENAIRES DU COLLÈGE À L'ÉCHELLE LOCALE, RÉGIONALE, NATIONALE ET INTERNATIONALE

- L'importance d'offrir des services à vocation sociale et culturelle.
- L'importance d'offrir des services à vocation économique ou technique.
- La présence de plans régionaux en vue de redresser l'actuelle dévitalisation sociodémographique de la région, de poursuivre sa reconversion économique, de soutenir le développement de ses ressources humaines et de mobiliser les divers intervenants concernés (plan d'aménagement de l'offre de formation professionnelle et technique de la Mauricie, plan quinquennal de développement de la CRÉ, pacte régional pour l'emploi, etc.).
- La mondialisation de l'éducation et l'internationalisation de la formation : demande croissante pour des services de coopération et de mobilité internationales.

9.5 LES ÉLÉMENTS LIÉS AUX EXIGENCES D'EFFICIENCE EN MATIÈRE DE GESTION

- La responsabilisation des intervenants et le développement professionnel.
- L'importance d'une saine gestion des programmes, des services et du personnel : planifier, organiser, évaluer et décider.
- La reddition de comptes : les exigences du MELS, de la CEEC.

10. LES ENJEUX PRIORITAIRES POUR LE COLLÈGE, COMPTE TENU DES DIFFÉRENTS ÉLÉMENTS DE SON CONTEXTE

Un enjeu constitue, pour le Collège, la réponse à offrir à une ou plusieurs situations décrites dans les éléments de son contexte.

10.1 LES ENJEUX LIÉS À L'ÉCONOMIE, À LA SOCIÉTÉ ET À LA CULTURE

- Le recrutement dans les programmes, particulièrement les programmes techniques (recrutement d'étudiants, recrutement d'enseignants, etc.).
- La réussite scolaire et éducative.
- L'amélioration de la qualité de la langue française.
- L'augmentation de la persévérance scolaire et de la diplomation.
- Le développement d'une culture entrepreneuriale.

10.2 LES ENJEUX LIÉS AU DÉVELOPPEMENT DU SAVOIR ET DES TECHNOLOGIES

- Le développement et la consolidation des programmes de formation; la vigilance concernant l'évolution de la société en général, du marché du travail en particulier et l'offre de formation.
- Un dispositif de recherche qui répond aux besoins de la société du savoir dans un contexte de mondialisation.

10.3 LES ENJEUX LIÉS À L'ÉVOLUTION DE L'ENSEIGNEMENT ET DES ÉTUDIANTS

- Le développement et la consolidation d'un milieu de vie, d'étude et de travail propice à l'épanouissement des capacités des personnes.
- Un environnement éducatif attrayant permettant de répondre efficacement aux besoins d'une population étudiante diversifiée.

10.4 LES ENJEUX LIÉS AUX BESOINS DES PARTENAIRES DU COLLÈGE À L'ÉCHELLE LOCALE, RÉGIONALE, NATIONALE ET INTERNATIONALE

- Le développement et la consolidation de services répondant à des besoins et favorisant l'implication des membres du personnel.

- La consolidation de la participation du collège à la production d'événements culturels et à la mise en valeur de Trois-Rivières comme ville de culture.

10.5 LES ENJEUX LIÉS AUX EXIGENCES D'EFFICIENCE EN MATIÈRE DE GESTION

- La responsabilisation et l'imputabilité de l'établissement face à ses bailleurs de fonds (le MELS, les contribuables, les entreprises, les donateurs de la Fondation).
- Une reddition de comptes qui stimule la collaboration et permet d'accroître la renommée de l'établissement.
- Le développement des ressources humaines de l'établissement.

11. TABLEAU DES ORIENTATIONS ET DES OBJECTIFS

Orientations du plan stratégique 2010-2015 ¹²			
<i>Première orientation</i>	<i>Deuxième orientation</i>	<i>Troisième orientation</i>	<i>Quatrième orientation</i>
Définir et mettre en œuvre un plan en vue d'améliorer la réussite aux cours, la persévérance scolaire et la diplomation aux études	Répondre aux besoins de formation qualifiante des étudiants jeunes et adultes, ainsi qu'au rehaussement des compétences des entreprises	Assurer un environnement éducatif et de travail stimulant	Consolider le développement de partenariats sociaux, culturels, sportifs et économiques
Objectifs stratégiques			
<p>1.1 <u>Développer une meilleure connaissance des étudiants à risque</u></p> <p>1.2 <u>Consolider les mesures de soutien et d'aide pour les étudiants</u></p> <p>1.3 <u>Aider les étudiants à maîtriser le français, les mathématiques et les habiletés méthodologiques propres aux études collégiales</u></p> <p>1.4 <u>Soutenir les enseignants aux plans pédagogique, didactique, de l'évaluation des apprentissages et de l'utilisation des TICE</u></p> <p>1.5 <u>Assurer aux étudiants la mise en œuvre de programmes d'études organisés et adaptés pour répondre à leurs besoins de formation</u></p>	<p>2.1 <u>S'assurer de la pertinence des programmes d'études à l'enseignement régulier</u></p> <p>2.2 <u>S'assurer de la pertinence des programmes d'études à la formation continue</u></p> <p>2.3 <u>Poursuivre le développement de la délocalisation des programmes à la formation continue¹³</u></p> <p>2.4 <u>Positionner l'établissement comme pôle collégial en recherche et innovation</u></p> <p>2.5 <u>Consolider et développer des mesures d'évaluation des programmes, à l'enseignement régulier et à la formation continue</u></p> <p>2.6 <u>Développer le service de reconnaissance des acquis</u></p> <p>2.7 <u>Augmenter les inscriptions dans les programmes en pénurie d'étudiants</u></p>	<p>3.1 <u>Poursuivre l'amélioration des infrastructures à l'interne et à l'externe</u></p> <p>3.2 <u>Offrir des activités parascolaires à l'ensemble de la communauté collégiale</u></p> <p>3.3 <u>Consolider l'accessibilité des services à l'étudiant pour les adultes inscrits dans les AEC</u></p> <p>3.4 <u>Consolider la politique environnementale du Collège</u></p> <p>3.5 <u>Consolider les mesures de soutien au développement professionnel des employés</u></p> <p>3.6 <u>Consolider les activités de valorisation de la réussite et de la diplomation</u></p> <p>3.7 <u>Avoir des mesures d'évaluation des services à l'étudiant</u></p> <p>3.8 <u>Avoir des mesures d'évaluation formative des employés</u></p>	<p>4.1 <u>Accroître la participation du collège à la production d'événements culturels et sportifs d'envergure</u></p> <p>4.2 <u>Consolider la participation du collège à des activités de coopération internationale et de coopération pancanadienne</u></p> <p>4.3 <u>Consolider le dispositif d'internationalisation des programmes</u></p> <p>4.4 <u>Poursuivre le développement des services offerts en entrepreneuriat</u></p> <p>4.5 <u>Accroître les partenariats avec les entreprises en lien avec les programmes d'études</u></p>

¹² Les orientations sont déduites des enjeux identifiés précédemment par le Collège. Elles traduisent sa vision de l'avenir, dans le respect de sa mission et compte tenu du contexte dans lequel il évolue. En conséquence, les orientations sont l'expression des priorités que le Collège désire mettre de l'avant pour les prochaines années. Ensuite, chaque orientation est déclinée en *objectifs* et, comme le veut la *Loi sur les collèges d'enseignement général et professionnel*, en *résultats visés*, suivis d'*indicateurs de performance*.

¹³ Formation à distance ou autres modèles.

12. TABLEAUX DES OBJECTIFS, DES RÉSULTATS VISÉS ET DES INDICATEURS DE PERFORMANCE

Première orientation :	
Définir et mettre en œuvre un plan en vue d'améliorer la réussite aux cours, la persévérance scolaire et la diplomation aux études	
Objectif stratégique 1.1:	État de la situation :
Développer une meilleure connaissance des étudiants à risque ¹⁴	<ul style="list-style-type: none"> • Le Collège met 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 étudiants en situation d'échec. • Entre 800 et 900 étudiants 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 diagnostics, contrat d'engagement, etc.). • Plusieurs départements mettent 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 étudiants ayant obtenu une note de 65 % et moins, mise sur pied d'un comité de soutien à la réussite. • Les nouvelles dispositions du <i>Règlement des études collégiales</i> vont accroître l'arrivée d'étudiants dits à risque puisqu'ils ne présentent pas un profil scolaire classique (DES +, etc.) et qu'ils sont susceptibles d'avoir besoin de mesures d'aide tout au long de leur cheminement scolaire. Une meilleure connaissance de ce qu'ils sont, de leur bagage de connaissances et d'habiletés, permettra de mieux cibler les interventions auprès d'eux.
Type :	
Consolidation et développement ¹⁵	
Résultats visés	Indicateurs de performance
Avoir développé et utilisé des outils permettant de suivre les étudiants à risque	<p>Outil statistique de suivi des étudiants à risque</p> <p>Questionnaire diagnostique sur les habiletés, habitudes et facteurs psychosociaux qui caractérisent les étudiants à risque</p>
Avoir développé un pôle régional de recherche sur la réussite, la persévérance et la diplomation des étudiants à risque	Nombre de projets de recherche sur les étudiants à risque

¹⁴ Un étudiant à risque d'échec est un étudiant dont la moyenne générale au secondaire (MGS) est inférieure à 70 %. Cependant, d'autres facteurs peuvent amener un étudiant dans cette catégorie : les problèmes de santé mentale, les troubles d'apprentissage, etc.

¹⁵ Un objectif stratégique peut être de consolidation et/ou de développement; lorsqu'il est surtout l'un ou l'autre, le terme est mis en caractère gras.

<p>Première orientation :</p> <p>Définir et mettre en œuvre un plan en vue d'améliorer la réussite aux cours, la persévérance scolaire et la diplomation aux études</p>	
<p>Objectif stratégique 1.2:</p> <p>Consolider les mesures de soutien et d'aide pour les étudiants</p>	<p>État de la situation :</p> <p>Le <i>Bilan du plan de réussite 2004-2007</i> a 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 étudiants de réussir. Mais dans le <i>Bilan</i>, il a été proposé qu'à l'avenir le Collège :</p> <ul style="list-style-type: none"> • 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 étudiants. <p>Par ailleurs, le Collège dispose de mesures de soutien institutionnelles (CARL-CAM, Tutorat par les pairs), lesquelles répondent à des besoins spécifiques en lien avec l'apprentissage de la langue, des mathématiques et des sciences, tout en favorisant le tutorat comme mode privilégié d'encadrement.</p>
<p>Type :</p> <p>Consolidation et développement</p>	
<p>Résultats visés</p>	<p>Indicateurs de performance</p>
<p>Avoir des mesures d'aide pour les étudiants requérant des services adaptés</p>	<p>Ateliers de formation offerts aux enseignants ayant dans leurs groupes des étudiants des services adaptés</p> <p>Plans d'intervention individualisés</p>

<p>Avoir des mesures d'aide pour les étudiants en difficulté d'apprentissage en concertation avec les différents acteurs du Collège</p>	<p>Mesures d'aide dans tous les départements et à la formation continue¹⁶</p> <p>Mesures d'amélioration de la réussite dans les cours écueils¹⁷</p> <p>Mesures de soutien pour les étudiants faisant un retour aux études après une période d'interruption de plus de deux ans</p> <p>Mesures de soutien pour les étudiants immigrants et les étudiants des communautés autochtones</p> <p>Mesures de soutien pour les étudiants à qui il manque au maximum six (6) unités du DES</p> <p>Outils de suivi des étudiants nécessitant un encadrement particulier</p>
<p>Faciliter aux étudiants de première année la transition secondaire-collégial</p>	<p>Programmes et de départements ayant des mesures spécifiques afin d'aider les étudiants de première année collégiale</p> <p>Mesures concernant l'organisation scolaire et pédagogique spécifiquement adaptées à la transition secondaire-collégial</p> <p>Ateliers de formation offerts aux enseignants en liens avec le renouveau pédagogique</p>
<p>Avoir des mesures de soutien pour l'orientation professionnelle des jeunes</p>	<p>Un cheminement « soutien à l'orientation » dans le programme <i>Accueil et intégration</i></p> <p>Interventions développées en collaboration avec les programmes d'études qui permettent de soutenir la démarche d'orientation des étudiants</p> <p>Activités qui permettent aux étudiants d'entrer en contact avec des professionnels ou des employeurs en lien avec leur programme d'études</p>

¹⁶ Les mesures d'aide développées par les départements jusqu'à présent se trouvent dans le document *Types de mesures d'aide à la réussite appliquées dans les programmes, dans les départements et dans les services à l'étudiant*, Cégep de Trois-Rivières, 2010 (voir : <http://eval.plan.cegeptr.qc.ca/index.php/3e-etape-elaboration-du-plan-strategique-2010-2015/>).

¹⁷ Les mesures d'amélioration de la réussite dans les cours écueils se trouvent dans le *Bilan de la mise en œuvre du Plan de réussite 2004-2007*, Cégep de Trois-Rivières, 2008. En 2010, les cours écueils sont toujours les mêmes et les mesures mises en place le sont également.

Avoir utilisé des outils de suivi et d'évaluation de l'efficacité des mesures de soutien institutionnelles mises en place et de la satisfaction des étudiants à leur égard	Mise en place d'un outil statistique informatisé permettant de suivre les étudiants ayant été soutenus par le CARL, le CAM et le Tutorat par les pairs Passation à chaque session d'un questionnaire de perception des étudiants ayant bénéficié des services du CARL, du CAM et du Tutorat par les pairs
Maintenir des services de santé et des services psychosociaux adaptés aux besoins des étudiants	Interventions en relation d'aide Activités en prévention

<p>Première orientation : Définir et mettre en œuvre un plan en vue d'améliorer la réussite aux cours, la persévérance scolaire et la diplomation aux études</p>	
<p>Objectif stratégique 1.3: Aider les étudiants à maîtriser le français, les mathématiques et les habiletés méthodologiques propres aux études collégiales</p>	<p>État de la situation : Depuis des années, le Collège intervient de multiples façons dans le dossier de la langue, dans celui de l'enseignement des mathématiques, comme dans celui des habiletés méthodologiques que les étudiants doivent maîtriser pour réussir leurs études collégiales. En ce qui concerne la langue française, le Collège s'est doté d'une politique du français; il a mis en place des structures pour aider les étudiants ayant des difficultés dans leur langue maternelle (CARL, laboratoire de dépannage, etc.); de plus, une ressource humaine est libérée d'enseignement pour faire de l'animation auprès des membres du personnel, particulièrement ceux des départements, afin que ceux-ci soient en mesure d'aider à leur tour les étudiants. En ce qui a trait aux mathématiques, le Collège dispose d'une panoplie de moyens pour venir en aide aux étudiants : le CAM, le laboratoire de dépannage du département de mathématiques, ainsi que les cours de mise à niveau. En ce qui concerne les habiletés méthodologiques propres aux études collégiales, ce sont surtout les départements de sciences humaines et de sciences de la nature qui ont été le plus loin en ce domaine, en intégrant dans leur enseignement l'apprentissage de ces habiletés. Enfin, en ce qui a trait aux compétences informationnelles, la bibliothèque offre aux enseignants et aux étudiants des ateliers de formation qui portent sur ces compétences.</p> <p>Au cours des prochaines années, le Collège va devoir accentuer ses efforts en matière de maîtrise de la langue chez les étudiants, d'aide aux enseignants afin de les outiller pour soutenir les étudiants ayant des difficultés avec la langue française. Ensuite, tant pour les habiletés méthodologiques que pour les compétences informationnelles, il va devoir revoir ses exigences concernant ces matières.</p>
<p>Type : Consolidation et développement</p>	
<p>Résultats visés</p>	<p>Indicateurs de performance</p>
<p>Avoir des mesures d'aide aux étudiants présentant des difficultés dans la maîtrise du français</p>	<p>Nombre d'étudiants fréquentant le CARL</p> <p>Le nombre de cours-groupes du cours de mise à niveau</p> <p>Le nombre d'enseignants du département de <i>Littérature et Communication</i>¹⁸ en appui au CARL</p> <p>Le nombre de cours-groupes du cours de reprise du 601-101, appelé 101-HJ1, formé d'étudiants ciblés ayant échoué le premier cours de la séquence en littérature à cause de leur peu de maîtrise de la langue française¹⁹</p>

¹⁸ Il s'agit d'enseignants du département de Littérature et Communication qui, dans le cadre des services professionnels rendus, viennent travailler au CARL.

Avoir des mesures de soutien afin de préparer les étudiants à l'épreuve uniforme de français (ÉUF) du ministère	Ateliers de préparation à l'épreuve uniforme de français (ÉUF) du ministère
Avoir des exigences en matière de maîtrise du français	Révision de la Politique du français ²⁰
Avoir des mesures d'aide aux étudiants présentant des difficultés dans la maîtrise des mathématiques	<p>Activités du CAM s'adressant aux étudiants ayant des difficultés de base</p> <p>Tutorat par les pairs</p>
Avoir des exigences en matière d'habiletés méthodologiques propres aux études collégiales adaptées aux programmes	<p>Révision de la PIEA en lien avec les habiletés méthodologiques</p> <p>Ateliers de formation offerts à la bibliothèque</p>
Avoir des mesures d'aide pour les étudiants ayant des difficultés avec les habiletés méthodologiques propres aux études collégiales	Nombre de projets de recherche sur les habiletés méthodologiques propres aux études collégiales

¹⁹ Étant donné que ces étudiants ont échoué le 601-101 à cause de leur peu de maîtrise de la langue française, ce cours de reprise porte moins sur la littérature que sur la grammaire.

²⁰ La révision de la politique va viser à faire vivre les étudiants dans un milieu favorisant la valorisation et l'amélioration de la langue française; contribuer au développement de leurs habiletés de communication. Elle va apporter des précisions quant à l'évaluation de la compétence linguistique des étudiants dans tous les cours. Enfin, la révision de la politique va favoriser le perfectionnement linguistique du personnel.

Première orientation :	
Définir et mettre en œuvre un plan en vue d'améliorer la réussite aux cours, la persévérance scolaire et la diplomation aux études	
Objectif stratégique 1.4:	État de la situation :
Soutenir les enseignants aux plans pédagogique, didactique, de l'évaluation des apprentissages et de l'utilisation des TICE	Le Collège est conscient que les conditions d'un perfectionnement pédagogique pertinent sont liées aux situations particulières vécues dans les programmes et aux ressources appelées à donner la formation. Comme l'a affirmé l' <i>Évaluation du plan stratégique 2004-2007</i> , « un perfectionnement pédagogique pertinent et satisfaisant a lieu 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 » ²¹ . C'est la raison pour laquelle le Collège consacre des ressources humaines et matérielles importantes pour offrir aux enseignants tout le soutien dont ils ont besoin (DASPR, DARE, etc.). Il en est de même en ce qui concerne les TICE. Elles bénéficient de plusieurs outils pour leur utilisation dans l'enseignement et l'apprentissage: on pense ici au centre de soutien technopédagogique (CSTP) et au comité informatique, lequel réunit à une même table les principaux intervenants. Toutefois, il y a encore place à l'amélioration, particulièrement en ce qui concerne la recherche en pédagogie, le développement des TICE, la communication et la collaboration entre les professionnels de l'enseignement.
Type :	
Consolidation et développement	
Résultats visés	Indicateurs de performance
Initier des projets de recherche en pédagogie	Nombre de projets de recherche réalisés et diffusés sur les stratégies à adopter avec les étudiants à risque (les projets peuvent toucher aux stratégies d'apprentissage, aux manuels permettant de faire apprendre, de même qu'aux types d'évaluation à mettre en place, etc.)
Mettre en œuvre des activités de développement pédagogique, didactique, d'évaluation des apprentissages et d'utilisation des TICE dans une perspective d'aide à l'apprentissage	Nombre d'activités touchant la pédagogie, la didactique, l'évaluation des apprentissages et les TICE; nombre de participants par activité Nombre d'activités de perfectionnement pédagogique offertes, particulièrement aux nouveaux enseignants; nombre de participants par activité

²¹ *Évaluation du plan stratégique 2004-2007*, Cégep de Trois-Rivières, p. 114.

Élaborer et mettre en œuvre un plan d'orientation et de développement des TICE à des fins d'aide à l'apprentissage	Plan d'orientation et de développement des TICE adopté et implanté
Initier des projets de recherche en technopédagogie	Nombre de projets de recherche réalisés
Offrir des opportunités d'échanges pédagogiques	Publication d'un bulletin pédagogique Nombre d'activités favorisant les échanges pédagogiques

Première orientation :	
Définir et mettre en œuvre un plan en vue d'améliorer la réussite aux cours, la persévérance scolaire et la diplomation aux études	
Objectif stratégique 1.5: Assurer aux étudiants la mise en œuvre de programmes d'études organisés et adaptés pour répondre à leurs besoins de formation	État de la situation : Au cours des dernières années, le Collège a raffiné ses méthodes de travail en lien avec le cycle de gestion des programmes d'études. Il dispose d'outils performants (politiques, processus, etc.) pour implanter, suivre, réviser et évaluer ses programmes. Avec la fin d'un cycle – celui du renouvellement des programmes par compétences – la priorité en matière de gestion est de travailler au suivi des programmes.
Type : Consolidation et développement	
Résultats visés	Indicateurs de performance
Avoir des grilles de cours qui respectent la logique des apprentissages et les capacités des étudiants	Examen des grilles de cours afin de détecter les irritants pouvant nuire à la réussite des étudiants
Avoir des réunions de comités-programmes centrés sur le suivi de la réussite des étudiants	Réunions des comités-programmes pour établir le plan de travail, effectuer le suivi de la mise en œuvre et faire le bilan des activités ²²
Avoir des mesures d'intégration aux programmes	Activités d'intégration parascolaires dans les programmes en vue de développer le sentiment d'appartenance des étudiants à leur programme

²² Le plan de travail et le bilan des activités peuvent être en lien avec le plan de travail et le bilan des activités des départements.

Deuxième orientation :	
Répondre aux besoins de formation qualifiante des étudiants jeunes et adultes, ainsi qu'au rehaussement des compétences des entreprises	
Objectif stratégique 2.1:	État de la situation :
S'assurer de la pertinence des programmes d'études à l'enseignement régulier	Le Collège doit offrir des programmes d'études qui répondent à des besoins éducatifs et socioéconomiques. Des programmes d'études pertinents préparent les étudiants jeunes et adultes à des études universitaires ou au monde du travail.
Type :	Encore faut-il que le Collège reste vigilant quant aux programmes d'études à développer, afin d'offrir aux étudiants une gamme de programmes répondant à leurs besoins de formation et afin de répondre aux besoins importants de main-d'œuvre qualifiée dans certains secteurs techniques du marché du travail. De plus, le Collège doit rester vigilant quant à la viabilité des programmes d'études, étant donné la baisse démographique.
Consolidation et développement	
Résultats visés	Indicateurs de performance
Examiner et réaliser, le cas échéant, le développement de nouveaux parcours de formation dans des domaines ciblés, en lien avec le développement régional et avec l'appui de la TREM	Études de faisabilité Nombre de nouveaux parcours de formation
Examiner la pertinence de mettre en place et, le cas échéant, mettre en place des DEC par modules ou spécialité, avec l'appui de la TREM et du MELS	Études de faisabilité Demandes adressées au MELS Implantation et mise en œuvre de nouveaux DEC
Examiner la pertinence de mettre en place et, le cas échéant, mettre en place des DEC par modules ou sans mention, avec l'appui de la TREM et du MELS	Mise en place d'un comité régional pour proposer des modifications au RREC Études de faisabilité

Deuxième orientation :	
Répondre aux besoins de formation qualifiante des étudiants jeunes et adultes ainsi qu'au rehaussement des compétences des entreprises	
Objectif stratégique 2.2:	État de la situation :
S'assurer de la pertinence des programmes d'études à la formation continue	Année après année, le service de la formation continue du Collège, avec les informations sur le marché du travail provenant d'Emploi-Québec, offre des programmes conduisant à une attestation d'études collégiales (AEC) qui font suite à une analyse des besoins du milieu. Le nombre d'AEC offertes et le nombre d'étudiants admis dans ces programmes varient donc d'une année à l'autre. En ce domaine, la vigilance est de rigueur, d'autant plus que les besoins fluctuent avec le temps et l'évolution de la population.
Type :	
Consolidation et développement	
Résultats visés	Indicateurs de performance
Offrir des formations afin de rehausser la qualification et d'améliorer l'employabilité des travailleurs	Disponibilité annuelle d'offres de formation répondant à ces besoins
Avoir une offre de formation pour les étudiants du troisième âge	Étude de pertinence Disponibilité d'une offre de formation répondant aux besoins du troisième âge, si le besoin s'en fait sentir
Avoir des mesures de soutien à la persévérance et à la diplomation	Mesures variées de soutien adaptées aux étudiants adultes

Deuxième orientation :	
Répondre aux besoins de formation qualifiante des étudiants jeunes et adultes ainsi qu'au rehaussement des compétences des entreprises	
Objectif stratégique 2.3:	État de la situation :
Poursuivre le développement de la délocalisation des programmes à la formation continue	La délocalisation consiste à offrir un programme de formation à des partenaires extérieurs selon trois formules : soit que le Collège implante un programme en utilisant les ressources enseignantes du partenaire, tout en soumettant ceux-ci aux rigueurs de sa PIEA); soit que le Collège implante un programme à l'extérieur en y envoyant en plus ses ressources humaines et matérielles; soit qu'il offre de la formation en ligne. Il s'agit ici d'une opportunité pour le Collège de voir au développement professionnel de ses employés et de leur permettre d'entrer en contact avec d'autres cultures.
Type :	
Développement	
Résultats visés	Indicateurs de performance
Avoir implanté des programmes, ici et à l'étranger, en utilisant les ressources enseignantes du partenaire	Activités de promotion de l'expertise du Collège Nombre de programmes implantés Nombre d'étudiants inscrits dans les programmes implantés
Avoir implanté des programmes, ici et à l'étranger, en y envoyant les ressources humaines et matérielles du Collège	Activités de promotion de l'expertise du Collège Nombre de programmes implantés Nombre d'étudiants inscrits dans les programmes implantés
Avoir implanté des programmes en ligne, ici et à l'étranger	Activités de promotion de l'expertise du Collège Nombre de programmes implantés Nombre d'étudiants inscrits dans les programmes implantés

Deuxième orientation :	
Répondre aux besoins de formation qualifiante des étudiants jeunes et adultes ainsi qu'au rehaussement des compétences des entreprises	
Objectif stratégique 2.4:	État de la situation :
Positionner l'établissement comme pôle collégial en recherche et innovation	Avec les années, 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 et comité d'éthique de la recherche avec des êtres humains, comité de recherche et développement, sans oublier l'apport des CCTT. À des degrés divers, les centres spécialisés sont des partenaires privilégiés pour la formation, mais aussi pour l'assistance technique et pour la recherche. Toutefois, la recherche et l'expérimentation sont appelées à connaître de nouveaux développements maintenant que le Collège a été reconnu comme un établissement habilité à faire de la recherche.
Type :	
Consolidation et développement	
Résultats visés	Indicateurs de performance
Améliorer la visibilité des CCTT	Arrimage des CCTT au plan de communication du Collège
Consolider le développement des CCTT	Nombre de projets de recherche

<p>Développer une structure de soutien à la recherche</p>	<p>Création d'un fonds en recherche et développement Allocation des ressources humaines et financières Nombre de demandes de subventions soumises et nombre de demandes de subventions acceptées Nombre de projets de recherche réalisés par les enseignants Accréditation au CRSH Nouveaux pôles de recherche Banques de recherche de données Outils informatiques pour le suivi des dossiers Guide des programmes de subventions disponibles pour soutenir la recherche collégiale, produit et distribué à tous les enseignants Diffusion de l'information, à l'interne comme à l'externe, des activités de recherche menées au collège Production d'articles scientifiques pour des revues spécialisées</p>
<p>Faire de la recherche disciplinaire et pédagogique</p>	<p>Recherche disciplinaire et pédagogique dans les programmes, particulièrement en sciences humaines Nombre de subventions Liens avec les CCTT</p>
<p>Favoriser l'implication des départements, de leurs enseignants et de leurs étudiants, dans la réalisation des projets de recherche des CCTT</p>	<p>Participation des enseignants dans les projets de recherche des CCTT Participation des étudiants dans les projets de recherche des CCTT</p>

Deuxième orientation :	
Répondre aux besoins de formation qualifiante des étudiants jeunes et adultes ainsi qu'au rehaussement des compétences des entreprises	
Objectif stratégique 2.5:	État de la situation :
Consolider et développer des mesures d'évaluation des programmes, à l'enseignement régulier et à la formation continue	Depuis 1994, le Collège a développé une culture d'évaluation des programmes à l'enseignement régulier. Il a, avec les années, raffiné son processus d'évaluation à la lumière de l'expérience acquise, en adaptant sa PIEP ainsi que ses processus et ses outils d'évaluation. Le Collège privilégie l'établissement de bilans pour effectuer l'évaluation des programmes d'études. Il compte maintenant adapter ce modèle d'évaluation pour regarder les programmes à la formation continue.
Type :	
Consolidation et développement	
Résultats visés	Indicateurs de performance
Avoir établi des bilans dans les programmes de la formation régulière ayant été mis en œuvre depuis au moins cinq (5) ans.	Nombre de programmes évalués Système d'information des programmes à l'enseignement régulier
Avoir adapté les outils et processus d'établissement d'un bilan de programme pour les programmes de la formation continue.	Guide d'établissement d'un bilan de programme à la formation continue Système d'information des programmes à la formation continue (placement, rendement scolaire, etc.)
Avoir établi des bilans dans les programmes de la formation continue	Nombre de programmes évalués

Deuxième orientation :	
Répondre aux besoins de formation qualifiante des étudiants jeunes et adultes ainsi qu'au rehaussement des compétences des entreprises	
Objectif stratégique 2.6: Développer le service de reconnaissance des acquis	État de la situation : La reconnaissance des acquis est un service qui, en principe, reconnaît qu'une personne peut avoir acquis des connaissances et des habiletés en dehors d'un contexte scolaire. Bref, le travail, l'expérience sur le tas, la formation en entreprise, le bénévolat et les activités personnelles sont des sources importantes d'apprentissage. Il est possible par l'entremise de la reconnaissance des acquis de faire créditer ces différentes connaissances et habiletés, à la condition, bien sûr, qu'elles équivalent à des cours de niveau collégial, que ces cours relèvent de la formation continue ou de l'enseignement régulier. Jusqu'à présent, la reconnaissance des acquis au Cégep de Trois-Rivières n'a pas bénéficié de la place qu'elle devrait occuper en termes de structure, de visibilité et de promotion auprès de la population. Le Collège s'engage à mettre en place un service permettant, grâce à des outils appropriés, de reconnaître aux personnes qui en font la demande, de tels acquis.
Type : Développement	
Résultats visés	Indicateurs de performance
Avoir un service de reconnaissance des acquis et des compétences	<p>Nombre de programmes où il se fait de la reconnaissance des acquis et des compétences</p> <p>Nombre de candidats dont les acquis et les compétences ont été reconnus</p> <p>Nombre de collèges avec lesquels l'établissement a des ententes de collaboration concernant la reconnaissance des acquis et des compétences</p>

Deuxième orientation :	
Répondre aux besoins de formation qualifiante des étudiants jeunes et adultes ainsi qu'au rehaussement des compétences des entreprises	
Objectif stratégique 2.7:	État de la situation :
Augmenter les inscriptions dans les programmes en pénurie d'étudiants	Le plan de recrutement des étudiants, 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 d'outils développés par le Collège pour maintenir ses effectifs étudiants, tant à l'enseignement régulier qu'à la formation continue. Ces efforts ont porté leurs fruits. Malgré la baisse démographique, le Collège a réussi jusqu'à aujourd'hui à maintenir sa carte de programmes. Cependant, le Collège doit poursuivre ses efforts de recrutement, sans quoi c'est la survie même de programmes d'études qui est en jeu.
Type :	
Consolidation et développement	
Résultats visés	Indicateurs de performance
Avoir révisé les outils de recrutement	Utilisation accrue des NTIC Processus de promotion des programmes avec les entreprises « Portes ouvertes » permettant à la population de visiter les installations du collège
Avoir des partenariats interordres	Activités de promotion interordres
Accroître le nombre d'étudiants étrangers	Mesures de recrutement d'étudiants étrangers Nombre d'étudiants étrangers, compte tenu des mesures mises en place pour les attirer

Troisième orientation :	
Assurer un environnement éducatif et de travail stimulant	
Objectif stratégique 3.1:	État de la situation :
Poursuivre l'amélioration des infrastructures à l'interne et à l'externe	<p>Le collège est constitué principalement par deux pavillons : le pavillon des Humanités et le pavillon des Sciences. Ces deux pavillons existaient bien avant la naissance du collège – sauf pour l'annexe au pavillon des Humanités appelée <i>Centre de documentation Louis-Martel</i> – ce qui illustre leur âge et les aménagements fréquents, les rénovations nombreuses dont ils font l'objet périodiquement. À la fin des années 90, une préoccupation nouvelle est née en ce qui concerne la qualité de l'environnement visuel. Des règles, des normes et des procédures allaient être mises en place concernant, par exemple, le choix des couleurs, de l'ameublement, etc.</p> <p>Voilà un chantier qui n'est jamais terminé. En effet, les besoins d'aménagement, de réaménagement sont d'autant plus nombreux que la communauté collégiale (les étudiants autant que le personnel) ont des exigences qui sont dictées par l'évolution du design intérieur, visible partout dans les lieux qu'ils fréquentent à Trois-Rivières (restaurants, magasins, cafés, etc.). Ces exigences s'expriment en termes d'amélioration de la qualité de l'air, des espaces de rencontres, de même que pour les équipements et installations dans les départements. Le collège doit être un milieu stimulant pour y travailler et y étudier. Évidemment, si les améliorations à apporter sont nombreuses, elles ne peuvent être apportées que progressivement, en respectant les budgets du Collège.</p>
Type : Consolidation et développement	
Résultats visés	Indicateurs de performance
Offrir un environnement visuel attrayant	Développement et mise en œuvre d'un plan d'amélioration esthétique des espaces publics internes et externes Mise en place de nouveaux espaces publics de rencontre
Poursuivre l'amélioration des infrastructures informatiques du Cégep	Déploiement du réseau sans fil sécurisé Renouvellement et augmentation du parc informatique

PLAN STRATÉGIQUE 2010-2015

Poursuivre le déploiement du plan d'amélioration de la ventilation et climatisation	Nombre de classes et de locaux de travail dans les deux pavillons disposant d'une ventilation et d'une climatisation appropriées
Consolider le développement d'espaces de rencontre pour les étudiants	Nombre d'espaces de rencontre pour favoriser le développement du sentiment d'appartenance
Poursuivre la mise à jour des laboratoires et du parc d'équipements technologiques	Mise à jour en lien avec le déploiement et la révision des programmes d'études

<p>Troisième orientation :</p> <p>Assurer un environnement éducatif et de travail stimulant</p>	
<p>Objectif stratégique 3.2:</p> <p>Offrir des activités parascolaires à l'ensemble de la communauté collégiale</p>	<p>État de la situation :</p> <p>De nombreuses études ont amplement démontré les liens étroits entre la participation à des activités sociales, culturelles, sportives et la réussite scolaire. En effet, la discipline que requiert l'engagement de l'étudiant dans une activité, par exemple sportive, est le plus souvent transférée dans les études. N'oublions pas que la motivation de l'étudiant à s'investir dans de telles activités a aussi un impact sur sa motivation à étudier. En ce sens, on peut dire que les activités parascolaires sont aussi nécessaires à l'équilibre des étudiants que la santé mentale ou physique l'est pour la poursuite des études.</p> <p>Récemment, des actions ont été entreprises par différentes instances du collège, comme le personnel du département d'éducation physique et l'association du personnel, soutenues par le service aux étudiants pour faire la promotion de saines habitudes de vie auprès des étudiants et du personnel. Ces actions s'inscrivent dans l'orientation ministérielle qui vise à offrir des conditions favorables à l'adoption d'une saine alimentation et d'un mode de vie physiquement actif.</p>
<p>Type :</p> <p>Consolidation et développement</p>	
<p>Résultats visés</p>	<p>Indicateurs de performance</p>
<p>Offrir une gamme variée d'activités socioculturelles, communautaires, physiques et sportives pour répondre aux goûts et besoins de la communauté collégiale</p>	<p>Le nombre d'activités offertes</p> <p>Le nombre de participants</p>
<p>Améliorer le soutien aux étudiants qui s'engagent dans des activités socioculturelles, communautaires, physiques et sportives pour lesquelles ils représentent le collège</p>	<p>Le nombre de mesures d'accompagnement mises en place</p>

Troisième orientation :	
Assurer un environnement éducatif et de travail stimulant	
Objectif stratégique 3.3:	État de la situation : Les ressources humaines que le Collège peut mettre à la disposition des étudiants pour les aider, qu'ils soient des jeunes ou des adultes, sont limitées. Toutefois, il est nécessaire pour le Collège de voir à maximiser ses capacités de répondre au plus grand nombre d'étudiants ayant des besoins, dont ceux de la formation continue.
Consolider l'accessibilité des services à l'étudiant pour les adultes inscrits dans les AEC	
Type :	
Consolidation	
Résultats visés	Indicateurs de performance
Avoir des mesures pour améliorer l'accessibilité des services à l'étudiant, afin qu'ils puissent tenir compte des besoins des adultes à la formation continue	Nombre de demandes de services Nombre d'étudiants reçus

Troisième orientation :	
Assurer un environnement éducatif et de travail stimulant	
Objectif stratégique 3.4:	État de la situation :
Consolider la politique environnementale du Collège	Les préoccupations environnementales font l'objet, au collège comme ailleurs, d'une attention soutenue : on parle indifféremment d'un cégep vert, d'un environnement exempt de pollution, etc. Le Collège s'est doté de politiques, de procédures, de règles pour encadrer la vie au collège tout en voyant au respect de l'environnement. Un plan d'action sur cinq (5) ans est mis à jour à chaque année et il établit les priorités relatives à l'environnement et le développement durable. De plus le Comité institutionnel pour la protection de l'environnement et le développement durable (CIPEDD) émet des recommandations relatives à ce plan d'action.
Type : Consolidation et développement	
Résultats visés	Indicateurs de performance
Intégrer l'aspect de l'environnement et du développement durable dans les politiques, règlements et procédures (au fur et à mesure qu'elles doivent être renouvelées) lorsque possible	Liste de politiques, règlements et procédures intégrant l'aspect de l'environnement et du développement durable
Mettre en place des projets visant le développement durable et la protection de l'environnement	Nombre de projets et d'évènements introduisant les concepts des 3R-V (réduction, réutilisation, recyclage et valorisation) Nombre d'activités de sensibilisation et d'éducation. Certification de niveau excellence « Cégep Vert du Québec » d'ENvironnement JEUnesse.
Faire le suivi du plan d'action du collège	Rapport annuel envoyé au CA

Troisième orientation :	
Assurer un environnement éducatif et de travail stimulant	
Objectif stratégique 3.5:	État de la situation au collège :
Consolider les mesures de soutien au développement professionnel des employés	Le Collège soutient le développement professionnel du personnel dans un contexte d'accélération du développement technologique, d'explosion des connaissances et l'arrivée sur le marché de la formation de populations étudiantes différenciées. Il voit au perfectionnement disciplinaire de ses enseignants, étant donné sa carte de programmes. Il voit aux conditions d'un perfectionnement pédagogique pertinent liées aux situations particulières vécues dans les programmes et aux ressources appelées à donner la formation. Il met en application une politique de recrutement, de sélection et d'embauche du personnel grâce à des procédures et des règles objectives. Il pose des actions visant à faire partager aux nouveaux employés les valeurs et les méthodes de travail de l'établissement. Il soutient et développe les compétences professionnelles du personnel. Enfin, le Collège met en place des mesures visant à procurer un sentiment de valorisation chez son personnel.
Type :	
Consolidation et développement	Le Collège doit maintenant consolider et améliorer l'ensemble des mesures de soutien visant le développement professionnel de ses employés.
Résultats visés	Indicateurs de performance
Poursuivre la mise en œuvre du programme d'insertion professionnelle pour les nouveaux enseignants	Taux de participation des nouveaux enseignants Évaluation de la satisfaction des participants
Avoir mis en œuvre le programme de mentorat « Miroir » élaboré en 2009-2010	Mise en place du programme « Miroir » Taux de participation au programme Évaluation de la satisfaction des participants

<p>Mettre en oeuvre des mesures d'accueil et d'intégration auprès des employés dans un nouveau poste</p>	<p>Programmes d'accueil et d'intégration pour les employés concernés Évaluation de la satisfaction des employés et gestionnaires concernés</p>
<p>Mettre en application des programmes de perfectionnement pour les différentes catégories d'employés²³</p>	<p>Programmes de perfectionnement appliqués Formation continue du personnel en lien avec la qualité de la langue; nombre de participants aux formations offertes Ateliers de formation offerts aux enseignants sur les habiletés méthodologiques propres aux études collégiales Nombre d'enseignants participant aux ateliers de formation</p>
<p>Assurer l'accès des enseignants aux activités de perfectionnement disciplinaire et pédagogique</p>	<p>Perfectionnement collectif accordé Perfectionnement individuel accordé Nombre d'enseignants ayant bénéficié de perfectionnement collectif ou individuel</p>
<p>Réviser le plan d'action concernant la reconnaissance et la valorisation du personnel</p>	<p>Plan d'action révisé Nombre d'activités réalisées Nombre de participants aux activités Taux de satisfaction des participants</p>

²³ Les employés «hors catégorie» n'ont actuellement pas de programme, mais bénéficient de budgets de perfectionnement disponibles dans le service ou la direction où ils travaillent.

Troisième orientation :	
Assurer un environnement éducatif et de travail stimulant	
Objectif stratégique 3.6:	État de la situation au collège :
Consolider les activités de valorisation de la réussite et de la diplomation	Le Collège voit à la reconnaissance des étudiants et à la valorisation de leur engagement grâce à des mesures comme les certificats de reconnaissance, les mentions au bulletin, la cérémonie de remise des diplômes, etc. Toutefois, il accorde une égale importance, dans la foulée des mesures d'aide à la réussite mises en place, à la relance des quasi-diplômés.
Type : Consolidation et développement	
Résultats visés	Indicateurs de performance
Avoir des activités de relance des quasi-diplômés	Relance à chaque session des quasi-diplômés Statistiques par programme de la relance des quasi-diplômés
Maintenir des activités de reconnaissance et de valorisation de la réussite	Nombre et type d'activités de reconnaissance et de valorisation de la réussite Nombre d'étudiants ayant reçu une reconnaissance sous une forme ou sous une autre
Avoir des mesures de soutien à la diplomation en partenariat avec le milieu	Nombre d'entreprises posant des actions en soutien à la diplomation des étudiants du collège

Troisième orientation :	
Assurer un environnement éducatif et de travail stimulant	
Objectif stratégique 3.7:	État de la situation au collège :
Avoir des mesures d'évaluation des services à l'étudiant	Dans sa volonté d'améliorer la qualité des services et de répondre davantage aux besoins des étudiants, le Collège, à intervalles réguliers, s'assure de leur satisfaction en regard des services qui leur sont destinés ²⁴ .
Type :	
Consolidation	
Résultats visés	Indicateurs de performance
Obtenir la perception des étudiants concernant tous les services qui leur sont offerts	Taux de satisfaction des étudiants

²⁴ Lors de l'évaluation institutionnelle faite il y a une dizaine d'années, de même qu'à l'occasion de l'évaluation de son plan stratégique 2004-2007, le Collège a fait passer à ses étudiants un questionnaire de perception intitulé *Le Collège répond-il à vos besoins?* Les résultats sont disponibles sur le site Internet du Collège.

Troisième orientation :	
Assurer un environnement éducatif et de travail stimulant	
Objectif stratégique 3.8:	État de la situation au collège :
Avoir des mesures d'évaluation formative des employés	Avec les années, une lente mais indéniable évolution a eu lieu en ce qui a trait à l'idée même d'évaluation. Les procédures d'évaluation des programmes d'études ont amené progressivement l'introduction de questionnaires de perception, le développement d'outils divers pour cerner adéquatement la situation à évaluer. Or, à bien des égards, les questionnaires de perception impliquaient une évaluation des enseignements. Puis, le Collège a introduit l'évaluation des enseignants non permanents (l'évaluation du personnel de soutien nouveau, du nouveau personnel professionnel et des cadres existe depuis plus longtemps). L'évaluation du personnel est une responsabilité du Collège au même titre qu'il est de son devoir de soutenir, d'accompagner et de valoriser son personnel. L'expérience montre que le feed-back obtenu par l'employé, grâce à une évaluation formative, contribue à la valorisation de son travail. C'est aussi une occasion pour lui de comprendre quels sont ses points forts et ses points faibles, et d'identifier les mesures de perfectionnement à privilégier, le cas échéant.
Type :	
Consolidation et développement	
Résultats visés	Indicateurs de performance
Procurer une rétroaction formative aux enseignants	Politique élaborée et mise en oeuvre Procédures d'évaluation formative appliquées et mises en place
Avoir procuré une rétroaction formative au personnel professionnel	Politique élaborée et mise en oeuvre Procédures d'évaluation formative appliquées et mises en place
Avoir procuré une rétroaction formative au personnel de soutien	Politique élaborée et mise en oeuvre Procédures d'évaluation formative appliquées et mises en place

Quatrième orientation :	
Consolider le développement de partenariats sociaux, culturels, sportifs et économiques	
Objectif stratégique 4.1:	État de la situation au collège :
Accroître la participation du collège à la production d'événements culturels et sportifs d'envergure	<p>Le Collège dispose de ressources humaines et matérielles importantes pour jouer un rôle majeur dans le développement culturel de sa région. Cette responsabilité fait partie de sa mission. Que l'on parle de musique, de théâtre, de cinéma, de littérature ou d'arts visuels, le Collège peut et doit mettre en place des activités qui offriront à l'ensemble de la population des occasions d'exploration et de découvertes du monde de la culture. Ces activités peuvent également être vues comme des outils de promotion de l'établissement, tout en lui permettant de rayonner dans sa communauté.</p> <p>Ensuite, à travers le service des sports, le Collège permet à la communauté l'accès à ses infrastructures. En effet, le Cégep reçoit régulièrement des événements majeurs tant au niveau secondaire que collégial. Les écoles primaires et secondaires ont la possibilité de venir faire jouer leurs équipes de football sur le terrain synthétique du stade Diablos. Durant l'été, c'est la ville qui utilise le stade pour les équipes civiles de soccer. Le service des sports organise également des événements d'envergure provinciale où les gens de Trois-Rivières peuvent venir voir les matchs. Par ce fait le Collège favorise le développement sportif de nos jeunes et permet à la population une accessibilité à certains événements sportifs qu'ils ne pourraient pas voir autrement (ex. championnats provinciaux de basket-ball, de volley-ball, les événements du Bol d'Or, etc.).</p>
Type :	
Consolidation et développement	
Résultats visés	Indicateurs de performance
Réaliser des projets récurrents dans le domaine des arts, de la musique et de la culture	Type et nombre d'activités ou d'interventions du collège
Réaliser des événements sportifs d'envergure	Type et nombre d'événements produits par le collège
Mettre au service de la population ses infrastructures	Type et nombre d'activités Nombre d'infrastructures utilisées

Quatrième orientation :	
Consolider le développement de partenariats sociaux, culturels, sportifs et économiques	
Objectif stratégique 4.2:	État de la situation au collège :
Consolider la participation du collège à des activités de coopération internationale et de coopération pancanadienne	Compte tenu de la richesse de son expertise dans plusieurs domaines, ainsi que des ressources humaines compétentes à sa disposition, la volonté du collège d'être un joueur efficace dans une ère d'internationalisation de la formation a amené le Collège à se donner une vision du développement et de la coopération à l'international grâce à 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.
Type :	
Consolidation et développement	A ce sujet, les actions réalisées par le Collège ont été nombreuses et diversifiées, que ce soit sur le continent africain, européen ou sur le continent sud-américain. 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 , compte tenu qu'il lui faut assumer une présence constante auprès des pays avec lesquels il coopère.
Résultats visés	Indicateurs de performance
Avoir des activités de coopération avec différents pays	Missions de prospection Manifestations d'intérêt et dépôt de projets Nombre d'activités de coopération et niveau de financement contracté
Avoir des activités de coopération avec des collèges du Canada	Partenariats noués avec des collèges canadiens Nombre d'activités de coopération et niveau de financement contracté Nombre d'inscriptions annuelles à l'école de français du SFC
Avoir un programme d'échanges d'enseignants à l'international	Ententes signées avec les IUT

<p>Quatrième orientation :</p> <p>Consolider le développement de partenariats sociaux, culturels, sportifs et économiques</p>	
<p>Objectif stratégique 4.3:</p> <p>Consolider le dispositif d'internationalisation des programmes</p>	<p>État de la situation au collège :</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 étudiants une ouverture sur le monde, les exposer, les intéresser et les préparer à la mobilité internationale et à l'arrivée progressive des immigrants dans la région.</p> <p>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 indemnités de la Fondation du collège, tout cela a permis la réalisation de projets.</p> <p>Or, le Collège tient à poursuivre dans cette voie et à accroître le nombre de programmes – et d'étudiants – exposés à des sujets et des préoccupations dans une perspective internationale et impliqués dans des projets à l'international, d'autant plus qu'il a, au cours des dernières années, établi des partenariats en ce sens avec des IUT de France, des institutions d'Afrique et d'Amérique du sud.</p>
<p>Type :</p> <p>Consolidation</p>	
<p>Résultats visés</p>	<p>Indicateurs de performance</p>
<p>Implanter un « Profil étudiant ouvert sur le monde »</p>	<p>Nombre de programmes offrant des activités pédagogiques relatives à l'éducation citoyenne, l'éducation interculturelle et à l'internationalisation de la formation</p> <p>Ajout d'une mention au bulletin « Profil international »</p> <p>Nombre d'étudiants dont le bulletin porte la mention « Profil international »</p>

<p>Développer dans les programmes l'offre de stages ou de projets à l'international ou à l'interculturel</p>	<p>Nombre de programmes offrant aux étudiants des stages ou des projets à l'international ou à l'interculturel</p> <p>Nombre d'étudiants participant à des stages ou des projets à l'international ou à l'interculturel</p> <p>Nombre de pays impliqués</p>
<p>Avoir des outils et des activités de promotion et de reconnaissance des stages ou des projets de mobilité étudiante</p>	<p>Diffusion périodique, par les moyens d'information du collège, des réalisations accomplies dans les stages ou projets de mobilité étudiante</p> <p>Organisation, à chaque fin d'année scolaire, d'une activité valorisant et reconnaissant les stages ou projets de mobilité étudiante</p>
<p>Développer l'accueil et l'échange de stagiaires avec les IUT</p>	<p>Mesures et structures d'accueil de stagiaires en provenance des IUT</p> <p>Nombre d'échanges d'étudiants entre le collégial et les IUT</p>
<p>Avoir un fonds de soutien à la mobilité étudiante</p>	<p>Création d'un fonds de soutien</p>

Quatrième orientation :	
Consolider le développement de partenariats sociaux, culturels, sportifs et économiques	
Objectif stratégique 4.4:	État de la situation au collège :
Poursuivre le développement des services offerts en entrepreneuriat	Le <i>Service de la formation continue</i> et les <i>Services aux étudiants</i> se partagent la responsabilité du dossier. Pour tout ce qui concerne le développement de l'entrepreneuriat avec les entreprises et les particuliers, c'est le <i>Centre de développement d'entreprises</i> de la formation continue, de qui relève cette responsabilité. De leur côté, les <i>Services aux étudiants</i> sont responsables des clubs d'entrepreneurs (par exemple, en Génie industriel, en Génie mécanique, en Informatique, etc.) à l'enseignement régulier.
Type :	
Développement	Le Collège est conscient de son rôle dans le développement de l'entrepreneuriat, d'autant plus que cela fait partie de la trousse à outils de la région pour le redémarrage de son économie.
Résultats visés	Indicateurs de performance
Participer au développement de la culture entrepreneuriale	Participation d'étudiants à des projets à teneur entrepreneuriale Promotion de l'expertise du collège auprès de ses partenaires à l'interne (départements, enseignants) et à l'externe (Emploi Québec, MELS, CLD) Nombre d'implications dans les activités entrepreneuriales Nombre de projets mis en place Pôle de soutien à l'entrepreneuriat

Quatrième orientation :	
Consolider le développement de partenariats sociaux, culturels, sportifs et économiques	
Objectif stratégique 4.5:	État de la situation au collège :
Accroître les partenariats avec les entreprises en lien avec les programmes d'études	Le Collège entretient depuis longtemps des liens privilégiés avec les entreprises régionales, ne serait-ce qu'au niveau de la formation non créditée, répondant ainsi aux besoins nombreux et variés qui lui sont soumis annuellement. Toutefois, le Collège aimerait pousser plus loin ses partenariats avec les entreprises, de manière à impliquer celles-ci dans des activités de promotion des programmes, à l'enseignement régulier comme à la formation continue, et dans des activités de soutien à la persévérance et à la diplomation.
Type :	
Développement	
Résultats visés	Indicateurs de performance
Avoir des activités de partenariat avec les entreprises pour les programmes à l'enseignement régulier et à la formation continue	<p>Activités de promotion des programmes réalisées en partenariat avec les entreprises</p> <p>Activités de soutien à la persévérance aux études</p> <p>Nombre de programmes ayant des ententes alternance travail-études avec des entreprises</p> <p>Mise en place du LIC</p> <p>Nombre d'activités réalisées par le service de placement en partenariat avec les entreprises</p>

13. CONCEPTS UTILISÉS

- *Principe* : proposition considérée comme un point de départ nécessaire.
- *Conviction* : c'est une opinion assurée à laquelle l'esprit adhère, d'autant plus qu'elle participe à la construction d'une identité, d'une action, etc.
- *Valeur* : une norme de conduite personnelle ou sociale.
- *Contexte* : ensemble de circonstances ou conditions liées à une situation où un phénomène apparaît, où un événement se produit, dans lequel se trouve un sujet ou un objet.
- *Obligation* : contrainte exercée sur quelqu'un – individu ou personne morale – de faire ou de ne pas faire une action.
- *Enjeu* : ce que l'on peut gagner ou perdre dans une entreprise, une organisation, dont les conséquences peuvent être positives ou négatives; si ce n'est pas le cas, ce n'est pas ou ce n'est plus un enjeu.
- *Orientation* : direction déterminée de l'action.
- *Objectif* : but ou résultat à atteindre.
- *Résultat visé* : un résultat visé est un résultat qui peut être quantifiable ou non, mais qui n'est pas quantifié.
- *Indicateur de performance* : un indicateur de performance est un indicateur quantifiable et quantifié (si possible ou si nécessaire)