



PLAN STRATÉGIQUE 2010-2016

l'ambition de réussir

Adopté par le conseil d'administration du 19 juin 2013



CÉGEP TROIS-RIVIÈRES

L'ESPACE
de vos **ambitions**

TABLE DES MATIÈRES

Mot du directeur général (2006-2011)	2
Mot du directeur général (2011-...)	3
Préambule	
Présentation du collège	4
Un plan stratégique intégrant un plan de réussite	5
Mission	6
Vision	6
Principes	7
Convictions	7
Valeurs	8
Réussite scolaire et réussite éducative	9
La réussite nécessite l'engagement	10
Contexte	11
Enjeux	12
Liste des orientations et des objectifs	13
Objectifs, moyens, indicateurs de performance et résultats attendus	
ORIENTATION 1 : Plan d'aide à la réussite - Mettre en œuvre un plan en six objectifs stratégiques en vue d'améliorer la réussite aux cours, la persévérance scolaire et la diplomation aux études	14
ORIENTATION 2 : Répondre aux besoins de formation qualifiante des étudiants jeunes et adultes, ainsi qu'au rehaussement des compétences des entreprises	18
ORIENTATION 3 : Assurer un environnement éducatif et de travail stimulant	21
ORIENTATION 4 : Consolider le développement de partenariats sociaux, culturels, sportifs et économiques	25
ORIENTATION 5 : Assurer la cohérence des actions et l'efficacité organisationnelle	28
Mécanismes de suivi de la mise en œuvre et des résultats du plan stratégique, incluant le plan de réussite	31
Annexe 1 – Concepts utilisés	34
Annexe 2 – Liste des acronymes et abréviations	34
Annexe 3 – Mission d'un cégep selon la Loi des collèges (extraits)	35
Annexe 4 – Orientations du plan stratégique 2009-2013 du MELS	36
Annexe 5 – Tableaux des indicateurs du plan stratégique 2010-2016	37

MOT DU DIRECTEUR GÉNÉRAL (2006-2011)

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 employés¹, 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

¹ 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.



MOT DU DIRECTEUR GÉNÉRAL (2011-...)

Le plan de travail du collège a été déposé au conseil d'administration du mois de septembre 2011 suivant une nouvelle approche. Ce dépôt introduisait une nouvelle manière de planifier les actions en accord avec la planification stratégique. Cependant, il devint vite évident que le plan stratégique élaboré en 2009-2010 devait évoluer. En effet, de nombreuses actions importantes n'y trouvaient pas leur place et une cinquième orientation semblait requise.



Ensuite, la Commission d'évaluation de l'enseignement collégial a effectué sa visite au Cégep de Trois-Rivières dans le cadre de son opération de validation de l'efficacité des plans stratégiques des cégeps, du 15 au 17 novembre 2011. Puis nous avons reçu un avis sous forme de rapport d'évaluation « papier » du plan stratégique 2010-2015. Il en est ressorti que nous avons un très bon plan stratégique dans l'ensemble, mais que certains objectifs n'étaient pas assez clairs, que plusieurs indicateurs n'étaient pas de nature à permettre un suivi des résultats et que nous ne disposions pas de mécanismes de suivi de la mise en œuvre et des résultats dotés d'un calendrier précis.

Dès le mois d'octobre, la régie avait décidé de se doter d'un comité consultatif, le comité de suivi du plan stratégique, et ce dernier n'a tenu sa première rencontre que le 10 janvier 2012. Tous ces événements ont amené le comité à concevoir une proposition de modification au plan stratégique adopté en juin 2010, en vue du conseil d'administration de juin 2012. Une vaste consultation s'en est suivie qui a abouti à une recommandation de la régie du collège. Le document que vous êtes en train de lire est le fruit de ce travail.

Tous ces événements témoignent de la nature évolutive d'un plan stratégique et de l'efficacité des mécanismes de suivi dont le Collège s'est maintenant doté. Conformément à la Loi des collèges, le plan stratégique sera revu chaque année, et ajusté au besoin à la lumière des résultats obtenus et des nouveaux éléments de contexte apparus en cours de route. Ce processus est un signe du dynamisme du Cégep de Trois-Rivières et de sa volonté de s'améliorer continuellement, illustrés particulièrement par le renouvellement de son énoncé de mission et l'enrichissement de ses valeurs.

Chaque année, le comité de suivi du plan stratégique est saisi d'amendements proposés par la Direction et une vaste consultation du milieu s'ensuit. Le comité d'aide à la réussite met en place ses propres mécanismes et recommande au besoin des changements à la Direction des études. En considérant les évaluations de la Commission d'évaluation de l'enseignement collégial, le rapport annuel et les bilans qu'il comporte, le comité de suivi est donc à même de porter annuellement un regard critique sur notre planification stratégique et de l'adapter suivant un processus d'amélioration continue. Ainsi, en juin de chaque année, le Conseil d'administration est-il en mesure de juger de la pertinence de la planification stratégique du collège avant l'établissement du plan de travail annuel.

Afin de permettre une période d'évaluation importante à la fin du processus, le plan sera prolongé d'une année de telle sorte que l'année 2015-2016 soit consacrée au bilan 2010-2015 et à la confection d'un nouveau plan stratégique à la lumière des constats et des analyses qui seront alors partagés.

Raymond-Robert Tremblay



Préambule

PRÉSENTATION DU COLLÈGE

Le Cégep de Trois-Rivières offre des services éducatifs d'une grande qualité au secteur régulier à une population étudiante de plus de 4400 personnes dans **42 cheminement scolaires particuliers**, dont 14 programmes d'études et profils préuniversitaires, 26 programmes d'études et voies de sortie techniques, plus une session d'accueil et d'intégration et une session de transition. Ces programmes sont composés d'un volet de formation générale et de nombreux volets de formation spécifique. Le secteur régulier offre aussi de multiples mesures d'aide à l'apprentissage et des possibilités de stages crédités et de stages en alternance travail-études (ATE).

Le Service de la formation continue dessert près de 3000 personnes. Il procède à plus de 5000 inscriptions aux cours par année, menant à une AEC dans plusieurs programmes. Il offre également de nombreux cours à la carte. 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 étudiante 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.

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.

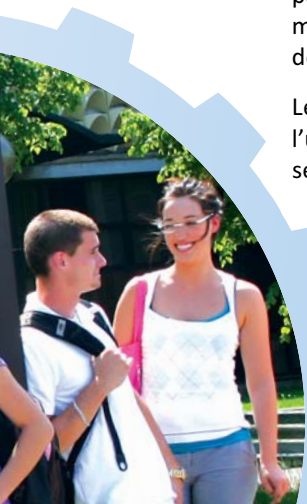
Pour jouer efficacement son rôle et pour répondre aux besoins des personnes et du milieu, le Collège s'est voulu et se veut toujours accessible au plus grand nombre. En contrepartie, cette accessibilité entraîne des devoirs, dont celui **d'offrir à ses étudiants, jeunes et adultes, tout le soutien nécessaire pour que ceux-ci réalisent leur projet de formation** particulièrement lorsqu'ils ont des difficultés d'apprentissage ou personnelles ou encore 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 2010-2016 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 œuvre 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. 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 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 »². 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 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.

Mission

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.

- À titre d'établissement d'enseignement supérieur, la mission principale du Cégep de Trois-Rivières consiste à offrir des services éducatifs de grande qualité en formation pré-universitaire et technique, en formation continue et en services aux entreprises.
- Pour accomplir adéquatement sa mission, il met l'étudiant, jeune et adulte, et sa réussite au centre de ses préoccupations et de ses actions. Il s'appuie principalement sur les qualités de son personnel en valorisant ses réalisations, en développant ses compétences, et en favorisant un climat de travail agréable pour tous.
- Ses missions complémentaires consistent à développer la recherche pédagogique, technologique et sociale et les transferts technologiques, à poursuivre des projets éducatifs et de coopération régionaux, nationaux et internationaux, et enfin à contribuer au développement de la Mauricie en participant à des projets à caractère culturel, communautaire, sportif, technologique et économique.

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.

Vision

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 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.

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.

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 reconnu comme :

- un établissement qui prépare adéquatement ses étudiants à devenir des personnes compétentes, responsables et capables d'engagement envers leur milieu;
- 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;
- un intervenant important dans le développement de la vie culturelle, communautaire, sportive, technologique et économique à Trois-Rivières et en Mauricie.
- un milieu favorable à l'intégration scolaire et à l'éducation interculturelle.

Pour arriver à incarner sa vision dans la réalité, le Collège veut favoriser l'implication de partenaires³ de tous les secteurs d'activités de la communauté (secteur des entreprises, de l'économie sociale, etc.) dans la réalisation de sa mission.



³ Les principaux partenaires du collège sont : le ministère de l'Enseignement supérieur, de la Recherche, de la Science et de la Technologie (MESRST), le ministère des Finances et de l'Économie du Québec (MFEQ), et les autres ministères en lien avec nos programmes de formation, Emploi-Québec, l'Université du Québec à Trois-Rivières (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 Table régionale de l'éducation de la Mauricie (TREM), les entreprises en lien direct avec ses programmes de formation technique, la Ville de Trois-Rivières, les organismes communautaires et Innovation et Développement économique (IDÉTR), le Fonds de recherche du Québec - Nature et technologies (FQRNT), Développement économique Canada (DEC), la Fondation canadienne pour l'innovation (FCI), le Conseil de recherches en sciences naturelles et en génie du Canada (CRNSG), le Conseil de recherches en sciences humaines (CRSH).

Principes

Tout au long des travaux ayant mené à la rédaction de son plan stratégique 2010-2016, 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, stratégiques 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 nécessaire⁴.

Convictions

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. 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 2010-2016, 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.



⁴ 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 œuvrent 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. À compter de l'automne 2011, il a mis en place diverses mesures de suivi de la mise en œuvre du plan, dont un comité de suivi du plan stratégique et un comité d'aide à la réussite (voir la section 13).

Valeurs

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. Elles ont été révisées lors d'une consultation de la communauté intervenue à l'hiver 2012. Elles sont donc assumées par le collège dans son action au quotidien comme ou à long terme :

• le respect

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. Ayant hérité d'une tradition de culture humaniste, le Cégep de Trois-Rivières est fier de continuer à privilégier une approche humaniste dans l'enseignement, les services, la gestion et la résolution de problèmes. Nous souhaitons que les rapports entre les personnes continuent à être empreints certes de respect, mais aussi d'empathie et d'une réelle considération pour l'autre et même de bienveillance.

• l'engagement

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.

• la responsabilité

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.

• la concertation

La consultation, la collégialité, la coopération et la recherche de consensus font partie de la tradition au Cégep de Trois-Rivières. Cependant, cette concertation qui vise à établir les bases d'un travail en commun autour de buts partagés est un défi toujours renouvelé. Le Cégep est plus fort lorsqu'il pratique la collaboration, et que les acteurs se concertent autour de buts communément établis. Aussi, nous convenons d'affirmer que la concertation et la collaboration sont des valeurs fortes et nous nous engageons à œuvrer consciencieusement à atteindre cet idéal dans nos décisions importantes, dans les relations entre les services et les départements ainsi que dans la conduite de nos grands projets.

• l'innovation

La création et l'invention sont des formes d'innovation. Dans le domaine des arts et des sciences, comme dans celui de la pédagogie, des technologies ou de la gestion, le Cégep valorise le sens de la créativité et de l'originalité. En pédagogie, le Cégep de Trois-Rivières est reconnu comme un établissement innovateur qui encourage l'expérimentation et la recherche. Par son implication communautaire, le Cégep de Trois-Rivières participe également à l'innovation sociale. Dans le domaine culturel, dans l'enseignement, la recherche et l'utilisation des technologies, le Cégep se démarque par sa tendance à l'innovation, et grâce à cet attachement, participe au déploiement de sa mission et à la réalisation de sa vision.



Réussite scolaire et réussite éducative

La réussite scolaire

Comme établissement d'enseignement supérieur d'abord et comme partenaire du milieu socioéconomique 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 2010-2016 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.



La réussite nécessite l'engagement

Les efforts institutionnels pour améliorer la réussite scolaire et éducative des étudiants ont été nombreux au cours des dernières années, dans notre collège⁵.

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 années⁶.

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'un établissement d'enseignement, on devrait plutôt parler d'un plan « d'aide » à la réussite⁷.

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 voie 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 du personnel compétent et de ressources 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.



⁵ Voir *Bilan de la mise en œuvre du plan de réussite 2004-2007*, Cégep de Trois-Rivières, 2008, p. 46 et suivantes.

⁶ Voir *Système d'information sur les programmes*, <http://dap.cegepr.qc.ca/index.php/systeme-dinformation/>, Cégep de Trois-Rivières.

⁷ 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 : « Aucune aide, puisque ce programme n'était pas fait pour moi ». Seulement 5 % des répondants ont répondu : « L'aide d'enseignants ».

Contexte

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.

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.
- L'enjeu de l'amélioration 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 croissance des besoins sociaux et le développement important de l'économie sociale et des services communautaires.
- La diversification de l'économie régionale et l'importance de l'entrepreneuriat.
- La reconnaissance de la culture comme moyen de développement économique.

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.
- Le développement des technologies de la communication et des réseaux sociaux qui transforment rapidement nos manières de travailler, nos loisirs et nos rapports sociaux.
- L'accréditation du cégep auprès des grands fonds subventionnaires canadiens.

- La présence de trois centres collégiaux de transfert de technologie (CCTT).

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.
- Le développement des besoins de formation à vie, de la reconnaissance des acquis, de l'intégration des immigrants au marché du travail et de la requalification de la main-d'œuvre pour soutenir le développement des entreprises.
- La diversification de la population étudiante : âge, origine sociale ou culturelle, profil scolaire – certains étudiants arrivant avec des troubles 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*.

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 communautaire, 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 internationale.

Les éléments liés aux exigences d'efficacité 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 MESRST, de la CEEC.

Enjeux

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

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.

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.

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 propices à l'épanouissement des capacités des personnes.
- Un environnement éducatif attrayant permettant de répondre efficacement aux besoins d'une population étudiante diversifiée.

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.

Les enjeux liés aux exigences d'efficacité en matière de gestion

- La responsabilisation et l'imputabilité de l'établissement face à ses bailleurs de fonds (le MESRST, 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.



Liste des orientations et des objectifs

PREMIÈRE ORIENTATION : Plan d'aide à la réussite - Mettre en œuvre un plan en six objectifs stratégiques en vue d'améliorer la réussite aux cours, la persévérance scolaire et la diplomation aux études

- 1.1 Assurer un suivi rigoureux et personnalisé des étudiants soumis au *Règlement favorisant la réussite scolaire des étudiants* (R-214)
- 1.2 Consolider les mesures de soutien et d'aide pour les étudiants au secteur régulier et à la formation continue
- 1.3 Aider les étudiants à maîtriser le français, les mathématiques et les habiletés méthodologiques propres aux études collégiales
- 1.4 Consolider les activités de valorisation de la réussite et de la diplomation
- 1.5 Soutenir les enseignants aux plans pédagogique, didactique, de l'évaluation des apprentissages et de l'utilisation des TICE dans l'enseignement
- 1.6 Assurer aux étudiants la mise en œuvre de programmes d'études organisés et adaptés pour répondre à leurs besoins de formation créditée

DEUXIÈME ORIENTATION : Répondre aux besoins de formation qualifiante des étudiants jeunes et adultes, ainsi qu'au rehaussement des compétences des entreprises

- 2.1 S'assurer de la pertinence des programmes d'études à l'enseignement régulier
- 2.2 S'assurer de la pertinence des programmes d'études à la formation continue
- 2.3 Positionner l'établissement comme pôle collégial en recherche et développement appliqués
- 2.4 Consolider et développer des mesures d'évaluation des programmes à l'enseignement régulier et à la formation continue
- 2.5 Développer le service de reconnaissance des acquis
- 2.6 Maintenir ou augmenter les inscriptions dans les programmes d'études

TROISIÈME ORIENTATION : Assurer un environnement éducatif et de travail stimulant

- 3.1 Poursuivre l'amélioration des infrastructures à l'interne et à l'externe
- 3.2 Offrir des activités sociales et parascolaires à l'ensemble de la communauté collégiale
- 3.3 Consolider la politique environnementale du collège

- 3.4 Consolider les mesures de soutien au développement professionnel des employés
- 3.5 Assurer une saine gestion des ressources humaines en conformité avec la Loi sur l'accès à l'égalité en emploi dans les organismes publics
- 3.6 Consolider et développer le soutien à l'innovation technopédagogique
- 3.7 Instaurer des mesures d'évaluation des services à l'étudiant
- 3.8 Implanter des mesures d'évaluation formative des employés

QUATRIÈME ORIENTATION : Consolider le développement de partenariats sociaux, culturels, sportifs et économiques

- 4.1 Maintenir la participation du collège à des événements culturels et sportifs d'envergure
- 4.2 Consolider la participation du collège à des activités de coopération internationale et de coopération pancanadienne
- 4.3 Consolider le dispositif d'internationalisation des programmes
- 4.4 Poursuivre le développement des services offerts en entrepreneuriat
- 4.5 Poursuivre et développer les activités de promotion de la santé par l'activité physique pour les étudiants, le personnel et la communauté
- 4.6 Accroître les partenariats avec les entreprises en lien avec les programmes d'études

CINQUIÈME ORIENTATION : Assurer la cohérence des actions et l'efficacité organisationnelle

- 5.1 Maintenir des pratiques de communications internes efficaces, transparentes et accessibles
- 5.2 Assurer le rayonnement du collège
- 5.3 Assurer la mise à jour des systèmes financiers
- 5.4 Maintenir la cohérence de la gestion des départements d'enseignement
- 5.5 Améliorer la sécurité des personnes et des biens du collège en poursuivant la mise en œuvre du plan des mesures d'urgence
- 5.6 Instaurer un mécanisme de suivi de l'assurance-qualité

OBJECTIFS, MOYENS, INDICATEURS DE PERFORMANCE ET RÉSULTATS ATTENDUS

ORIENTATION 1 : PLAN D'AIDE À LA RÉUSSITE - METTRE EN ŒUVRE UN PLAN EN SIX OBJECTIFS STRATÉGIQUES EN VUE D'AMÉLIORER LA RÉUSSITE AUX COURS, LA PERSÉVÉRANCE SCOLAIRE ET LA DIPLOMATION AUX ÉTUDES

Objectif 1.1 : Assurer un suivi rigoureux et personnalisé des étudiants soumis au *Règlement favorisant la réussite scolaire des étudiants (R-214)*

État de la situation

Le Collège met en application le *Règlement favorisant la réussite scolaire des étudiants (R-214)* dont le principal 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.).

Le règlement prévoit également d'informer l'étudiant, s'il y a lieu, des faiblesses détectées à son dossier au moment de son admission et des mesures d'aide appropriées offertes au collège. Il pourra se voir proposer des activités d'encadrement ou un cheminement scolaire particulier pour favoriser la réussite de ses cours. En particulier, la qualité du français est une préoccupation fondamentale au Cégep de Trois-Rivières.

En vertu du *Règlement d'admission des étudiants du collège*, le candidat n'ayant pas cumulé les unités pour son admissibilité au collégial sera soumis à certaines mesures de suivi et d'encadrement afin de faciliter son cheminement et de favoriser sa réussite. Le Collège peut également imposer des mesures d'aide particulières à tout candidat ou étudiant qui, à la suite d'une évaluation, a été jugé en difficulté.

Plusieurs départements mettent en œuvre des projets particuliers afin de venir en aide aux étudiants à risque ou en situation d'échec : 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 *Règlement des études collégiales* 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.

Moyens

1.1.1 Assurer la mise à jour de la réglementation, *Règlement favorisant la réussite* et *Règlement d'admission*, en fonction de la réalité actuelle

1.1.2 Poursuivre l'analyse de profil de groupes cibles d'étudiants en difficultés afin d'explorer la mise en œuvre de nouvelles pistes de solutions

1.1.3 Développer et utiliser des outils permettant de suivre les étudiants à risque

1.1.4 Développer un pôle régional de recherche sur la réussite, la persévérance et la diplomation des étudiants à risque

Indicateur 1.1

Taux de réussite aux cours des étudiants soumis aux différentes conditions imposées par le *Règlement favorisant la réussite scolaire des étudiants (R-214)*

Résultat attendu 1.1

Avoir amélioré le taux de réussite aux cours des étudiants soumis aux différentes conditions imposées par le *Règlement favorisant la réussite scolaire des étudiants (R-214)*

Objectif 1.2 : Consolider les mesures de soutien et d'aide pour les étudiants au secteur régulier et à la formation continue

État de la situation

Le Bilan du plan de réussite 2004-2007 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 bilan, il a été proposé qu'à l'avenir le Collège :

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

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.

Moyens

1.2.1 Développer un « Suivi étudiant » pour les différents services professionnels reçus afin de favoriser la concertation entre les différents acteurs qui interviennent auprès de ces étudiants

1.2.2 Déployer des mesures d'aide pour les étudiants requérant des services adaptés

1.2.3 Déployer des mesures d'aide pour les étudiants en difficulté d'apprentissage en concertation avec les différents acteurs du collège, tant au secteur régulier qu'à la formation continue

1.2.4 Faciliter aux étudiants de première année la transition secondaire-collégial et la transition travail-études

1.2.5 Déployer des mesures de soutien pour l'orientation professionnelle des jeunes et des adultes

1.2.6 Développer 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

1.2.7 Offrir des services de santé et des services psychosociaux adaptés aux besoins des étudiants

Indicateur 1.2

Taux de persévérance en troisième session

Résultat attendu 1.2

Avoir amélioré le taux de persévérance en troisième session

Objectif 1.3 : Aider les étudiants à maîtriser le français, les mathématiques et les habiletés méthodologiques propres aux études collégiales

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, un enseignant est libéré 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. Le Service de la formation continue offre également des mesures d'aide pour le soutien à l'apprentissage.

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.

Moyens

1.3.1 Offrir des mesures d'aide aux étudiants présentant des difficultés dans la maîtrise du français

1.3.2 Offrir des mesures de soutien afin de préparer les étudiants à l'épreuve uniforme de français du ministère

1.3.3 Augmenter les exigences en matière de maîtrise du français

1.3.4 Offrir des mesures d'aide aux étudiants présentant des difficultés dans la maîtrise des mathématiques

1.3.5 Définir des exigences en matière d'habiletés méthodologiques propres aux études collégiales adaptées aux programmes

1.3.6 Offrir des mesures d'aide pour les étudiants ayant des difficultés avec les habiletés méthodologiques propres aux études collégiales

Indicateur 1.3

Taux de réussite global à l'épreuve uniforme de français

Résultat attendu 1.3

Avoir maintenu un écart favorable par rapport au réseau des cégeps

Objectif 1.4 : Consolider les activités de valorisation de la réussite et de la diplomation

État de la situation

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, la valorisation des étudiants adultes, 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 afin de les inciter à terminer leurs programmes d'études.

Moyens

1.4.1 Poursuivre les activités de relance des quasi-diplômés

1.4.2 Maintenir des activités de reconnaissance et de valorisation de la réussite

1.4.3 Développer des mesures de soutien à la diplomation en partenariat avec le milieu

Indicateur 1.4

Nombre d'étudiants reconnus par l'une ou l'autre des activités de valorisation de la réussite et de la diplomation

Résultat attendu 1.4

Avoir maintenu le nombre d'étudiants reconnus par l'une ou l'autre des activités de valorisation de la réussite et de la diplomation

Objectif 1.5 : Soutenir les enseignants aux plans pédagogique, didactique, de l'évaluation des apprentissages et de l'intégration des TICE dans l'enseignement

État de la situation

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'*Évaluation du plan stratégique 2004-2007*, « 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 »⁸. 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, des améliorations peuvent être apportées, particulièrement en ce qui concerne la recherche en pédagogie,

⁸ Évaluation du plan stratégique 2004-2007, Cégep de Trois-Rivières, p. 114.

ORIENTATION 1

le développement des TICE, la communication et la collaboration entre les professionnels de l'enseignement.

Moyens

- 1.5.1 Entreprendre des projets de recherche en pédagogie
- 1.5.2 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
- 1.5.3 Élaborer et mettre en œuvre un plan d'orientation et de développement des TICE à des fins d'aide à l'apprentissage
- 1.5.4 Entreprendre des projets de recherche et développement en technopédagogie
- 1.5.5 Offrir des occasions d'échanges pédagogiques

Indicateur 1.5

Nombre d'activités relatives au soutien des enseignants aux plans pédagogique, didactique, de l'évaluation des apprentissages et de l'intégration des TICE dans l'enseignement

Résultat attendu 1.5

Avoir maintenu le nombre d'activités relatives au soutien des enseignants aux plans pédagogique, didactique, de l'évaluation des apprentissages et de l'intégration des TICE dans l'enseignement

Objectif 1.6 : Assurer aux étudiants la mise en œuvre de programmes d'études organisés et adaptés pour répondre à leurs besoins en formation créditée

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, DEC ou AEC. Avec la fin d'un cycle – celui du renouvellement des programmes par compétences –, la priorité en matière de gestion est de travailler au suivi et à l'amélioration continue des programmes.

Moyens

- 1.6.1 Adapter graduellement les grilles de cours à la logique des apprentissages et aux capacités des étudiants
- 1.6.2 Tenir régulièrement des réunions de comités de programmes centrés sur le suivi de la réussite des étudiants
- 1.6.3 Mettre en place des mesures d'intégration aux programmes

Indicateur 1.6

Nombre de programmes d'études évalués ou dont les grilles de cours auront été ajustées

Résultat attendu 1.6

Avoir maintenu le nombre de programmes d'études évalués ou dont les grilles de cours auront été ajustées



OBJECTIFS, MOYENS, INDICATEURS DE PERFORMANCE ET RÉSULTATS ATTENDUS

ORIENTATION 2 : RÉPONDRE AUX BESOINS DE FORMATION QUALIFIANTE DES ÉTUDIANTS JEUNES ET ADULTES, AINSI QU'AU REHAUSSEMENT DES COMPÉTENCES DES ENTREPRISES

Objectif 2.1 : S'assurer de la pertinence des programmes d'études à l'enseignement régulier

État de la situation

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.

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.

Moyens

2.1.1 Examiner et réaliser, le cas échéant, le développement de nouveaux parcours de formation dans des domaines ciblés, en lien avec le développement régional

2.1.2 Examiner la pertinence de mettre en place et, le cas échéant, mettre en place des DEC par modules ou de spécialité

Indicateur 2.1.1

Taux de placement des diplômés du secteur technique

Résultat attendu 2.1.1

Avoir maintenu le taux de placement des diplômés du secteur technique

Indicateur 2.1.2

Taux d'admission des diplômés à l'université

Résultat attendu 2.1.2

Avoir maintenu le taux d'admission des diplômés à l'université

Objectif 2.2 : S'assurer de la pertinence des programmes d'études à la formation continue

État de la situation

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.

Moyens

2.2.1 Offrir des formations afin de rehausser la qualification et d'améliorer l'employabilité des travailleurs

2.2.2 Développer une offre de formation pour les étudiants du troisième âge

2.2.3 Offrir des mesures de soutien à la persévérance et à la diplomation

Indicateur 2.2

Taux de placement des diplômés des AEC de la formation continue

Résultat attendu 2.2

Avoir maintenu le taux de placement des diplômés des AEC de la formation continue

Objectif 2.3 : Positionner l'établissement comme pôle collégial en recherche et développement appliqués

État de la situation

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.

Moyens

- 2.3.1 Développer une structure de soutien à la recherche
- 2.3.2 Encourager la recherche disciplinaire appliquée, particulièrement en sciences humaines, et la recherche pédagogique
- 2.3.3 Améliorer la visibilité des CCTT
- 2.3.4 Consolider le développement des CCTT
- 2.3.5 Favoriser l'implication des départements, de leurs enseignants et de leurs étudiants, dans la réalisation des projets de recherche des CCTT
- 2.3.6 Maintenir et améliorer les processus de certification de la qualité dans les CCTT
- 2.3.7 Favoriser l'implication des CCTT dans leur milieu

Indicateur 2.3

Nombre et importance des projets de recherche obtenus par les CCTT et le service de la recherche de la DASPR

Résultat attendu 2.3

Avoir maintenu le nombre et l'importance des projets de recherche obtenus par les CCTT et le service de la recherche de la DASPR chaque année du plan

Objectif 2.4 : Consolider et développer des mesures d'évaluation des programmes à l'enseignement régulier et à la formation continue

État de la situation

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.

Moyens

- 2.4.1 Établir des bilans dans les programmes de la formation régulière ayant été mis en œuvre depuis au moins cinq ans
- 2.4.2 Adapter les outils et processus d'établissement d'un bilan de programme pour les programmes de la formation continue
- 2.4.3 Établir des bilans dans les programmes de la formation continue

Indicateur 2.4

Nombre de programmes au secteur régulier et à la formation continue évalués selon la PIEP

Résultat attendu 2.4

Avoir maintenu le nombre de programmes d'études évalués au secteur régulier et à la formation continue

Objectif 2.5 : 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 par la pratique, 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.

Moyen

2.5.1 Offrir un service de reconnaissance des acquis et des compétences

Indicateur 2.5

Nombre de personnes inscrites dans une démarche de reconnaissance des acquis et des compétences (RAC)

Résultat attendu 2.5

Avoir augmenté le nombre de personnes inscrites dans une démarche de reconnaissance des acquis et des compétences (RAC)

Objectif 2.6 : Maintenir ou augmenter les inscriptions dans les programmes d'études

État de la situation

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.

Moyens

2.6.1 Réviser les outils de recrutement

2.6.2 Mettre en œuvre des partenariats « interordres »

2.6.3 Accroître le nombre d'étudiants étrangers

2.6.4 Favoriser la participation des enseignants aux diverses activités de recrutement

Indicateur 2.6

Nombre d'étudiants au secteur régulier

Résultat attendu 2.6

Avoir maintenu le nombre d'étudiants au secteur régulier

ORIENTATION 3

ORIENTATION 3 : ASSURER UN ENVIRONNEMENT ÉDUCATIF ET DE TRAVAIL STIMULANT

Objectif 3.1 : Poursuivre l'amélioration des infrastructures à l'interne et à l'externe

État de la situation

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 *Centre de documentation Louis-Martel* – 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.

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) a 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.

Nous devons également reconnaître que le parc micro-informatique du cégep a vieilli et qu'un effort considérable de mise à niveau sera requis dans les années à venir. De plus, les besoins de bande passante et de communication sans fil augmentent constamment. La multiplication des équipements mobiles et l'*informatique* sont des tendances lourdes qui posent de nombreux défis.

Moyens

3.1.1 Offrir un environnement visuel intérieur et des aménagements extérieurs attrayants

3.1.2 Poursuivre l'amélioration des infrastructures informatiques du cégep, notamment dans les classes et dans les lieux administratifs et pédagogiques

3.1.3 Effectuer une veille technologique pour le développement de nouvelles technologies à acquérir

3.1.4 Améliorer les communications de la Direction des services informatiques avec les utilisateurs, notamment par la création d'un comité consultatif des utilisateurs

3.1.5 Effectuer les adaptations logicielles nécessaires pour les applications de gestion ou implanter, configurer et soutenir des applications tierces

3.1.6 Améliorer les méthodes de travail en micro-informatique et offrir des formations et du soutien de manière adéquate à tous les utilisateurs

3.1.7 Poursuivre le déploiement du plan d'amélioration de la ventilation et climatisation

3.1.8 Consolider le développement d'espaces de rencontre pour les étudiants

3.1.9 Poursuivre la mise à jour des laboratoires et du parc d'équipements technologiques

3.1.10 Consolider les infrastructures de base des immeubles du collège et les espaces destinés aux opérations de soutien

Indicateur 3.1.1

Valeur des investissements dans les projets d'amélioration des immeubles et des infrastructures

Résultat attendu 3.1.1

Avoir maintenu la valeur des investissements dans les projets d'amélioration des immeubles et des infrastructures

Indicateur 3.1.2

Taux de renouvellement des équipements et des infrastructures informatiques

Résultat attendu 3.1.2

Avoir rattrapé le niveau moyen de renouvellement des équipements et des infrastructures informatiques des cégeps de dimension similaire d'ici 2016

Objectif 3.2 : Offrir des activités sociales et parascolaires à l'ensemble de la communauté collégiale

État de la situation

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.

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 les Services 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.

Moyens

3.2.1 Offrir une gamme variée d'activités socioculturelles, communautaires, physiques et sportives pour répondre aux goûts et besoins de la communauté collégiale

3.2.2 Améliorer le soutien aux étudiants qui s'engagent dans des activités socioculturelles, communautaires, physiques et sportives pour lesquelles ils représentent le collège

3.2.3 Améliorer le soutien aux étudiants provenant de groupes sociaux différenciés

Indicateur 3.2

Nombre d'activités sociales et parascolaires s'adressant à la communauté collégiale

Résultat attendu 3.2

Avoir augmenté le nombre d'activités sociales et parascolaires s'adressant à la communauté collégiale

Objectif 3.3 : Consolider la politique environnementale du collège

État de la situation

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 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.

Moyens

3.3.1 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 c'est possible

3.3.2 Mettre en place des projets visant le développement durable, l'achat local et la protection de l'environnement

3.3.3 Faire le suivi du plan d'action du collège relatif à l'environnement et au développement durable

Indicateur 3.3

Niveau de la certification Cégep Vert du Québec

Résultat attendu 3.3

Avoir maintenu le niveau « excellence » de la certification Cégep Vert du Québec

Objectif 3.4 : Consolider les mesures de soutien au développement professionnel des employés

État de la situation

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 pertinentes 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.

Le Collège doit maintenant consolider et améliorer l'ensemble des mesures de soutien visant le développement professionnel de ses employés.

Moyens

3.4.1 Poursuivre la mise en œuvre du programme d'insertion professionnelle pour les nouveaux enseignants et les autres nouveaux membres du personnel

3.4.2 Poursuivre le programme de mentorat « Miroir » pour les enseignants

3.4.3 Mettre en œuvre des mesures d'accueil et d'intégration auprès des employés dans un nouveau poste

3.4.4 Mettre en application des programmes de perfectionnement pour les différentes catégories d'employés

3.4.5 Assurer l'accès des enseignants et, le cas échéant, des autres catégories de personnel aux activités de perfectionnement disciplinaire et pédagogique

3.4.6 Réviser le plan d'action concernant la reconnaissance et la valorisation du personnel et améliorer l'impact des activités de reconnaissance formelle et informelle

Indicateur 3.4

Taux de satisfaction du personnel du Cégep de Trois-Rivières

Résultat attendu 3.4

Avoir atteint et maintenu un taux de satisfaction élevé à travailler au Cégep de Trois-Rivières

Objectif 3.5 : Assurer une saine gestion des ressources humaines en conformité avec la Loi sur l'accès à l'égalité en emploi dans les organismes publics

État de la situation

Avec l'entrée en vigueur de la Loi sur l'accès à l'égalité en emploi dans des organismes publics en 2000, le Cégep de Trois-Rivières a adopté des mesures afin de diminuer la sous-représentation des femmes, des minorités visibles, des minorités ethniques et des personnes en situation de handicap tout en respectant les principes suivants :

- > *Égalité des chances pour tous;*
- > *Nécessité d'un rattrapage temporaire;*
- > *Maintien de la représentation des groupes visés.*

3.5.1 Faire le bilan de l'analyse de la première phase d'implantation des programmes d'accès à l'égalité en emploi dans le réseau collégial

Indicateur 3.5

Niveau d'utilisation de mesures raisonnables pour atteindre les objectifs de réduction de la sous-représentation des femmes, des minorités ethniques, des minorités visibles et des personnes en situation de handicap

Résultat attendu 3.5

Avoir augmenté le niveau d'utilisation de mesures raisonnables dans les cas où on constate une sous-représentation des femmes, des minorités ethniques, des minorités visibles et des personnes en situation de handicap

Objectif 3.6 : Consolider et développer le soutien à l'innovation technopédagogique

État de situation

Le Cégep de Trois-Rivières est pionnier dans certains domaines et accuse des retards dans d'autres. Il est certain que l'avenir de l'enseignement et de l'apprentissage reposera de plus en plus sur des ressources technologiques « en nuage » et la multiplication des plateformes (tablettes, livres numériques, réseaux sociaux, sites Web traditionnels, blogues, environnements d'apprentissage numériques, formation en ligne synchrone et asynchrone, etc.). En développant l'accès à des appareils, à des équipements multimédias, à un réseau sans fil de plus en plus performant, le Cégep se tourne résolument vers l'avenir. Cependant, il convient d'adapter la pédagogie et les contenus, les méthodes d'enseignement et les modes d'interaction en lien avec ce nouvel environnement et en encourageant les pédagogues intéressés à mener des expérimentations et à implanter de nouvelles méthodes technopédagogiques.

Moyens

3.6.1 Favoriser l'intégration des technologies de l'information et des communications (TIC) à l'enseignement et à l'apprentissage

3.6.2 Mettre en place le plan TICE, notamment dans les trois domaines suivants : technopédagogie, intégration multimédia et informatique

3.6.3 Favoriser le développement de la formation en ligne et des formes hybrides d'enseignement, d'encadrement et d'apprentissage

Indicateur 3.6

Nombre de projets d'expérimentation et de développement technopédagogiques

Résultat attendu 3.6

Avoir augmenté le nombre de projets d'expérimentation et de développement technopédagogiques

Objectif 3.7 : Instauration des mesures d'évaluation des services à l'étudiant

État de la situation

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 destinés⁹.

Moyen

3.7.1 Obtenir la perception des étudiants concernant tous les services qui leur sont offerts

Indicateur 3.7

Taux de satisfaction des étudiants envers les divers services obtenus (cheminement scolaire, services aux étudiants, formation continue, etc.)

Résultat attendu 3.7

Avoir atteint et maintenu un taux de satisfaction élevé envers les divers services obtenus (cheminement scolaire, services aux étudiants, formation continue, etc.)

Objectif 3.8 : Implanter des mesures d'évaluation formative des employés

État de la situation

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 la rétroaction obtenue 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.

Moyens

3.8.1 Procurer une rétroaction formative aux enseignants

3.8.2 Procurer une rétroaction formative au personnel professionnel

3.8.3 Procurer une rétroaction formative au personnel de soutien

3.8.4 Réviser la politique d'évaluation des cadres

Indicateur 3.8

Nombre de catégories de personnel soumis à une rétroaction formative

Résultat attendu 3.8

Avoir instauré des procédures de rétroaction formative pour toutes les catégories de personnel

⁹ 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.

ORIENTATION 4

ORIENTATION 4 : CONSOLIDER LE DÉVELOPPEMENT DE PARTENARIATS SOCIAUX, CULTURELS, SPORTIFS ET ÉCONOMIQUES

Objectif 4.1 : Maintenir la participation du collège à des événements culturels et sportifs d'envergure

État de la situation

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.

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 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 basketball, de volleyball, les événements du Bol d'Or, etc.).

Moyens

4.1.1 Réaliser des projets récurrents dans le domaine des arts, de la musique et de la culture

4.1.2 Réaliser des événements sportifs d'envergure

4.1.3 Mettre les infrastructures du cégep au service de la population et accentuer l'implication communautaire du cégep dans les milieux trifluviens et mauriciens

Indicateur 4.1

Nombre d'événements culturels et sportifs d'envergure auxquels le Cégep participe

Résultat attendu 4.1

Avoir participé à au moins un événement d'envergure chaque année

Objectif 4.2 : Consolider la participation du collège à des activités de coopération internationale et de coopération pancanadienne

État de la situation

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 *Politique de mobilité et de développement international* et à la mise en place d'un Service de coopération et de développement international.

À 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**, étant donné qu'il lui faut assumer une présence constante auprès des pays avec lesquels il coopère.

Moyens

- 4.2.1 Mettre en place des activités de coopération avec différents pays
- 4.2.2 Mettre en place des activités de coopération avec des collègues du Canada
- 4.2.3 Mettre en place un programme d'échanges d'enseignants à l'international

Indicateur 4.2

Nombre de projets de coopération avec différents pays ou collègues canadiens

Résultat attendu 4.2

Avoir maintenu le nombre de projets de coopération avec différents pays ou collègues canadiens

Objectif 4.3 : Consolider le dispositif d'internationalisation des programmes

État de la situation

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.

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.

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 qui sont impliqués dans des projets, d'autant plus qu'il a, au cours des dernières années, établi des partenariats en ce sens avec des IUT de France, et des établissements en Afrique et en Amérique du Sud.

Moyens

- 4.3.1 Implanter un « Profil étudiant ouvert sur le monde »
- 4.3.2 Développer dans les programmes l'offre de stages ou de projets internationaux ou interculturels

- 4.3.3 Développer des outils et des activités de promotion et de reconnaissance des stages ou des projets de mobilité étudiante
- 4.3.4 Développer l'accueil et l'échange de stagiaires avec les IUT
- 4.3.5 Offrir un fonds de soutien à la mobilité étudiante

Indicateur 4.3

Nombre de projets de mobilité internationale et d'accueil d'étudiants étrangers

Résultat attendu 4.3

Avoir maintenu le nombre de projets de mobilité internationale et avoir augmenté le nombre d'étudiants étrangers

Objectif 4.4 : Poursuivre le développement des services offerts en entrepreneuriat

État de la situation

Le Service de la formation continue, les Services aux étudiants et la Direction des études 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 Centre de développement d'entreprises de la formation continue, de qui relève cette responsabilité. De leur côté, les Services aux étudiants sont responsables des clubs d'entrepreneurs (par exemple, en Génie industriel, en Génie mécanique, en Informatique, etc.) à l'enseignement régulier. Pour sa part, la Direction des études offre un cours complémentaire en entrepreneuriat et favorise le développement de la culture entrepreneuriale dans de nombreux programmes d'études.

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. Il compte nouer des partenariats internes et externes pour mettre en place des projets à teneur entrepreneuriale.

Moyens

- 4.4.1 Entreprendre des projets à teneur entrepreneuriale, et participer au développement de la culture entrepreneuriale en Mauricie
- 4.4.2 Instaurer une table de concertation et de promotion de l'entrepreneuriat sous toutes ses formes et visant tous les groupes, sous la Direction générale, susceptibles d'assurer une concertation et un pilotage conjoint des initiatives en ce domaine

ORIENTATION 4

Indicateur 4.4

Nombre de projets à teneur entrepreneuriale au secteur régulier et à la formation continue

Résultat attendu 4.4

Avoir augmenté le nombre de projets à teneur entrepreneuriale au secteur régulier et à la formation continue à l'échéance du plan

Objectif 4.5 : Poursuivre et développer les activités de promotion de la santé par l'activité physique pour les étudiants, le personnel et la communauté

État de la situation

Dans le contexte du monde scolaire où étudiants et professeurs pourtant bien informés de l'importance de bouger, ne réussissent pas toujours à se mettre à l'action en raison d'une foule de stimuli externes qui les tiennent plutôt sédentaires, le Collège peut contribuer à la santé et au mieux-être de ses étudiants et de son personnel. En outre, les Services aux étudiants et le département d'Éducation physique maintiennent une collaboration efficace avec le Défi santé. Le département d'Éducation physique et le Service des sports comme partenaires et acteurs de premier plan allient déjà leurs forces dans le développement de l'activité physique au collège. Cependant, il importe d'accentuer ces collaborations et de rapprocher l'enseignement de l'éducation physique, la promotion des sports étudiants et celle des bienfaits de l'activité physique auprès du personnel et de la communauté.

Moyens

4.5.1 Faire en sorte que le programme d'éducation physique et le sport intercollégial forment un véhicule de promotion du collège et sont inscrits clairement dans les stratégies marketing du collège

4.5.2 Favoriser la rétention dans les programmes, la persévérance et la réussite scolaire des garçons et des filles par la promotion de sports particulièrement prisés par chacun d'eux, avec leurs aptitudes et leurs goûts respectifs

4.5.3 Relancer un programme de promotion de l'activité physique et d'une saine alimentation auprès du personnel afin que le plus grand nombre partage le même sentiment face à l'activité physique et aux saines habitudes de vie et se mette en action au profit de son équilibre et de sa santé physique et mentale

4.5.4 Poursuivre l'amélioration de nos infrastructures sportives et soutenir des programmes qui encouragent des pratiques accessibles au plus grand nombre

Indicateur 4.5

Nombre de participants aux activités de promotion de la santé par l'activité physique pour les étudiants, le personnel et la communauté

Résultat attendu 4.5

Avoir augmenté le nombre de participants aux activités de promotion de la santé par l'activité physique pour les étudiants, le personnel et la communauté

Objectif 4.6 : Accroître les partenariats avec les entreprises en lien avec les programmes d'études

État de la situation

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.

Moyen

4.6.1 Tenir des activités de partenariat avec les entreprises pour les programmes à l'enseignement régulier et à la formation continue

Indicateur 4.6

Nombre de partenariats avec les entreprises en lien avec les programmes d'études

Résultat attendu 4.6

Avoir augmenté le nombre de partenariats avec les entreprises en lien avec les programmes d'études

OBJECTIFS, MOYENS, INDICATEURS DE PERFORMANCE ET RÉSULTATS ATTENDUS

ORIENTATION 5 : ASSURER LA COHÉRENCE DES ACTIONS ET L'EFFICIENCE ORGANISATIONNELLE

Objectif 5.1 : Maintenir des pratiques de communications internes efficaces, transparentes et accessibles

État de la situation

La communication entre les composantes, services et départements est essentielle pour maintenir la cohérence des actions et permettre la valorisation du personnel et des étudiants. Il convient de faire connaître les réalisations et les projets de chaque unité. Les moyens modernes de communication électronique posent un défi majeur dans la mesure où les gens sont inondés d'informations et qu'il convient de gérer au mieux tous les canaux disponibles. Il convient d'accentuer nos communications envers les étudiants, jeunes et adultes, suivant les canaux appropriés et les intérêts de chacun, de faire connaître leurs réalisations et les opportunités qui leur sont offertes.

Moyens

- 5.1.1 Favoriser l'engagement au travail et aux études et le maintien d'un climat valorisant pour le personnel et les étudiants, jeunes et adultes
- 5.1.2 Assurer des communications de qualité et bien ciblées
- 5.1.3 Assurer l'efficacité des divers canaux de communication en fonction des objectifs poursuivis pour chaque public cible

Indicateur 5.1

Nombre d'articles publiés dans nos diverses publications sur des événements ou des réalisations du personnel et des étudiants

Résultat attendu 5.1

Avoir augmenté le nombre d'articles publiés dans nos diverses publications sur des événements ou des réalisations du personnel et des étudiants

Objectif 5.2 : Assurer le rayonnement du collège

État de la situation

La présence du cégep dans son environnement dépend en partie de sa présence médiatique. Son rayonnement est essentiel, car il ne suffit pas de bien faire, il faut aussi faire connaître ce que nous faisons bien afin que l'image du collège assure le recrutement scolaire, stimule les partenariats et mette en lumière l'importance du collège dans la communauté et la région. Il convient de maintenir nos acquis et de nous adapter aux moyens modernes de communication électronique et à l'importance grandissante des réseaux sociaux.

Moyens

- 5.2.1 Assurer une présence médiatique au sein des différents organes d'information de la région
- 5.2.2 Positionner le collège comme leader de l'éducation collégiale en Mauricie

ORIENTATION 5

Indicateur 5.2

Nombre d'articles publiés dans les médias régionaux sur des événements ou des réalisations du personnel et des étudiants

Résultat attendu 5.2

Avoir augmenté le nombre d'articles publiés dans les médias régionaux sur des événements ou des réalisations du personnel et des étudiants

Objectif 5.3 : Assurer la mise à jour des systèmes financiers

État de la situation

Le nouveau contexte créé par la mise aux normes des finances de l'État – normes comptables généralement reconnues – amène de nombreux changements dans notre gestion financière et dans notre reddition de comptes. Des efforts doivent être consentis et soutenus afin d'adapter nos pratiques et nos systèmes et de les maintenir au niveau souhaité.

Moyens

5.3.1 Intégrer les éléments financiers visés par la réforme comptable gouvernementale dans les systèmes administratifs du collège

5.3.2 Automatiser les processus de travail au Service de l'imprimerie

5.3.3 Mettre à niveau des systèmes de la paie en lien avec la réforme administrative de la CARRA

Indicateur 5.3

Opinion des vérificateurs externes sur le bilan du rapport financier annuel

Résultat attendu 5.3

Avoir maintenu la bonne tenue des livres de manière à avoir conservé une opinion positive des vérificateurs externes sur le bilan du rapport financier annuel

Objectif 5.4 : Maintenir la cohérence de la gestion des départements d'enseignement

État de la situation

La convention collective 2010-2015 amène des changements au niveau des ressources enseignantes et au niveau de la clarification des responsabilités des départements.

De plus, certains règlements ont été modifiés ou le seront bientôt. Il convient aussi de maintenir la cohérence de la gestion départementale dans ce nouveau contexte.

Moyens

5.4.1 Assurer une saine gestion des ressources enseignantes

5.4.2 Assurer la mise à jour de la réglementation régissant l'enseignement et l'apprentissage de même que les conditions de vie au collège, en fonction de la réalité actuelle

Indicateur 5.4

Résultat annuel de l'attribution des ressources enseignantes

Résultat attendu 5.4

Avoir concilié les effectifs enseignants à l'intérieur d'une marge d'erreur de 2 %

Objectif 5.5 : Améliorer la sécurité des personnes et des biens du collège en poursuivant la mise en œuvre du plan des mesures d'urgence

État de la situation

La sécurité des personnes est une préoccupation majeure au collège. Depuis de tristes événements survenus dans divers établissements d'enseignement supérieur partout au pays, il convient de montrer une saine prudence et d'adopter une attitude préventive. De plus, la mise en œuvre de notre plan de mesures d'urgence est un effort à renouveler constamment.

Moyens

5.5.1 Améliorer la sécurité des personnes et des biens du collège en rehaussant le contrôle de l'accès à ses bâtiments et locaux

5.5.2 Rendre le plan des mesures d'urgence opérationnel

Indicateur 5.5

Organisation d'une simulation de situation de crise

Résultat attendu 5.5

Avoir organisé une simulation de situation de crise chaque année

Objectif 5.6 : Instaurer un mécanisme de suivi de l'assurance-qualité

État de situation

La Commission d'évaluation de l'enseignement collégial invite les collèges à se doter de mécanismes réguliers d'assurance-qualité. Afin d'en évaluer la pertinence et la mise en œuvre, la CEEC se concevra désormais comme une agence qui mène des audits réguliers dans les cégeps : opérations prévisibles et transparentes grâce auxquelles les collèges pourront témoigner de leurs mécanismes pour assurer la qualité des processus généraux relatifs à la Politique institutionnelle d'évaluation des apprentissages (PIEA), à la Politique institutionnelle d'évaluation des programmes (PIEP), au Plan de réussite éducative (orientation 1 du Plan stratégique) et à la planification stratégique en général dans un contexte de gestion par résultats. Une seule opération régulière permettra donc à la CEEC de témoigner de la qualité de l'enseignement collégial dans son ensemble et de faire des recommandations au besoin. Au Cégep de Trois-Rivières, il convient d'arrimer les divers mécanismes existants et d'assurer la disponibilité complète et structurée de l'information pertinente à la reddition de compte impliquée.

Moyens

5.6.1 Assurer la mise en œuvre de la Politique institutionnelle d'évaluation des apprentissages (PIEA), en évaluer les mécanismes et proposer toute amélioration requise à la politique ou à sa mise en œuvre

5.6.2 Assurer la mise en œuvre de la Politique institutionnelle d'évaluation des programmes (PIEP), en évaluer les mécanismes et proposer toute amélioration requise à la politique ou à sa mise en œuvre

5.6.3 Assurer la mise en œuvre du Plan de réussite éducative (orientation 1 du Plan stratégique), en évaluer les mécanismes et proposer toute amélioration requise à ce plan ou à sa mise en œuvre

5.6.4 Assurer la mise en œuvre du Plan stratégique du cégep (orientations 2 à 5 du Plan stratégique), en évaluer les mécanismes et proposer toute amélioration requise à ce plan ou à sa mise en œuvre

5.6.5 Coordonner les processus requis afin d'assurer le bon fonctionnement des procédures d'assurance-qualité et de la reddition de compte qui y est associée

Indicateur 5.6

Efficacité des mécanismes de suivi des diverses composantes de l'assurance-qualité

Résultat attendu 5.6

Avoir effectué un suivi efficace des diverses composantes de l'assurance-qualité



MÉCANISMES DE SUIVI DE LA MISE EN ŒUVRE ET DES RÉSULTATS DU PLAN STRATÉGIQUE, INCLUANT LE PLAN DE RÉUSSITE

Le Cégep de Trois-Rivières s'est doté de différents mécanismes de suivi de la mise en œuvre et de suivi des résultats de son plan stratégique et de son plan de réussite.

Comité de suivi du plan stratégique

Composition initiale du comité de suivi du plan stratégique (déc. 2011)

Direction générale

Direction des études

Représentant du CA

Représentant des cadres

Représentant des employés de soutien

Représentant des professionnels

Représentant des enseignants des programmes techniques

Représentant des enseignants de la formation générale et des programmes préuniversitaires

Représentant des étudiants des programmes techniques

Représentant des étudiants des programmes préuniversitaires

Mandat et périodicité des rencontres du comité de suivi du plan stratégique

- Recevoir le bilan du plan de travail annuel de la régie et le rapport annuel.
- Assurer les suites des avis de la Commission d'évaluation de l'enseignement collégial en ce qui concerne la mise en œuvre du plan stratégique.
- Recevoir la collecte annuelle des données des indicateurs de performance prévus au plan stratégique sous forme de tableaux de bord.
- Recevoir les avis de la Commission des études pour ce qui concerne la première orientation du plan stratégique, le plan de réussite.
- Donner des avis à la régie sur la mise en œuvre et le suivi du plan stratégique et du plan de réussite.
- Assurer le suivi annuel des mécanismes de l'assurance-qualité et donner tout avis requis au comité de Régie en cette matière.
- Sur convocation de la Direction générale, le comité de suivi du plan stratégique se réunira normalement trois fois par année scolaire, en novembre, en février et en avril.
- Entre les rencontres, le comité de suivi du plan stratégique poursuivra ses travaux par échanges réguliers de courriel. Il pourra aussi tenir des réunions spéciales.

Composition et mandat du comité d'aide à la réussite

La Commission des études et le Comité de régie pédagogique se sont également dotés d'un comité de suivi afin de faire des recommandations au comité de suivi du plan stratégique sur les résultats et les moyens mis en œuvre pour le plan de réussite éducative (orientation 1 du plan stratégique).

Mise en contexte

Le plan stratégique 2010-2016 du Cégep de Trois-Rivières présente cinq orientations principales, lesquelles contiennent chacune un certain nombre d'objectifs et de mesures susceptibles d'aider le collège à bien s'acquitter de la mission qui lui est

confiée. Plus explicitement, l'orientation 1 de ce plan engage le collège à poursuivre ses efforts en vue d'améliorer les possibilités de réussite, de persévérance et de diplomation des étudiantes et étudiants qui le fréquentent. En cela, cette orientation 1 constitue *de facto* le plan d'aide à la réussite du collège (voir annexe 1).

Pour faciliter l'atteinte des cinq objectifs prévus à l'orientation 1 du plan stratégique, la régie pédagogique du collège a décidé à sa réunion du 5 décembre 2011 de réactiver en quelque sorte l'ancien comité d'aide à la réussite – qui était somme toute devenu caduc depuis 2007 – mais cette fois-ci, en modifiant son mandat et sa composition. Le présent document vient préciser la nature et les fonctions de ce comité.

Nature du comité

Précisons en premier lieu qu'il s'agit bien ici d'un comité d'**aide** à la réussite et non d'un comité de réussite. La nuance indique qu'il appartient alors au comité d'aide à la réussite de circonscrire ses activités autour précisément de l'aide et du soutien à apporter aux divers intervenants en matière de réussite scolaire et éducative et de donner, en ce domaine, des avis à la régie pédagogique et à la Direction des études. Dans l'esprit des membres de la régie pédagogique, le suivi des mesures d'aide doit relever d'elle puisque cela implique, parmi d'autres, une fonction de gestion. Toutefois, dans la mesure où le suivi peut aussi comprendre des fonctions d'analyse, d'examen de résultats, de rédaction d'avis, d'élaboration de propositions, etc., le comité d'aide à la réussite assure lui aussi un certain suivi aux mesures d'aide. Pour le dire clairement, ce comité n'a pas de rôle normatif. Il a, en contrepartie, un **rôle consultatif et informatif** important auprès des divers intervenants (professeurs, membres de la direction, professionnels et personnel de soutien). Son mandat et ses rôles seront détaillés plus loin.

En second lieu, il faut reconnaître, en amont de ce comité, que la réussite des étudiantes et étudiants du collège est bien l'affaire de tous à commencer par l'élève lui-même qui doit s'y engager, puis par le corps professoral qui alimente directement cet engagement, par les professionnels aussi qui mettent leur expertise au service de l'élève, par le personnel de soutien qui voit à fournir un environnement adéquat à l'apprentissage et enfin, par le personnel-cadre qui met en place justement l'encadrement institutionnel nécessaire à l'atteinte des objectifs en matière de réussite. Nous disons cela pour bien marquer le fait que, dans un établissement d'éducation comme le nôtre, l'*ensemble* du personnel du collège œuvre quotidiennement à la réussite des élèves bien que ce soit évidemment plus manifeste

chez le corps professoral et chez certains professionnels des services à l'étudiant (aide pédagogique individuel, orientation, psychologie, travail de milieu).

Il résulte de ce constat une évidence importante : dans la mesure où l'aide à la réussite s'exerce « partout et tout le temps », un comité d'aide à la réussite ne peut pas étendre son action tous azimuts sans risquer de rater le coche en matière d'efficacité. Pour parer cette éventualité, le comité d'aide à la réussite devra donc, au fil des ans et en référence au plan stratégique, circonscrire et cibler ses interventions « là où ça risque le plus de compter » en matière d'aide à la réussite. Par exemple, pour l'année 2012-2013, une analyse attentive des indicateurs de réussite et du type d'utilisation qu'on en fait pourrait conduire à l'identification de cours-écueils comme préoccupation principale. De même, un examen des nombreuses mesures d'aide dans les départements pourrait mener à l'identification d'une ou de deux mesures particulièrement efficaces à privilégier en département pour l'aide à la réussite.

Bref, en s'inscrivant ainsi dans une véritable perspective d'aide, en délimitant et en ciblant bien ses interventions d'année en année, le comité d'aide à la réussite prend toute sa légitimité et son efficacité.

Mandat du comité

- Contribuer selon le cas, au maintien ou à l'amélioration de la réussite scolaire et éducative au collège en soutenant, en informant et en conseillant les divers intervenants en cette matière.

Rôles du comité

- Analyser les indicateurs de réussite et diverses mesures d'aide à la réussite au collège.
- Proposer aux départements, aux programmes ou aux services des moyens ou mesures susceptibles de favoriser la réussite au collège.
- Fournir au corps professoral et aux divers intervenants concernés des informations pertinentes relatives à l'aide à la réussite au collège.
- Recueillir, au besoin, à l'extérieur du collège ou dans d'autres établissements du réseau collégial des informations pertinentes relatives à l'aide à la réussite.
- Conseiller la direction du collège et ses différents services en matière d'aide à la réussite au collège.

Composition du comité

- Le directeur adjoint au soutien à la pédagogie et à la réussite.
- Le directeur adjoint au cheminement scolaire.
- Le conseiller pédagogique au soutien à la pédagogie et à la réussite.
- Un conseiller pédagogique au développement des programmes.
- Un conseiller d'orientation scolaire et professionnelle.
- Un aide pédagogique individuel.
- Deux enseignants, de préférence un coordonnateur et un enseignant œuvrant aux centres d'aide.
- Un étudiant, nommé par l'Association générale étudiante du Cégep de Trois-Rivières.

N.B. La composition plus ou moins restreinte du comité d'aide à la réussite tient à sa nature expliquée précédemment et à des raisons d'efficacité. En cela, elle se limite aux intervenants névralgiques en ce domaine.

Il apparaît toutefois souhaitable que, selon les sujets discutés, le comité puisse procéder par invitation pour s'adjoindre des intervenants susceptibles d'apporter une contribution utile à la discussion.

Calendrier des principales opérations annuelles de suivi et de mise à jour du plan stratégique

Août

Les cadres déposent leurs plans de travail annuels à la Direction générale, structurés par le plan stratégique.

Septembre

La régie adopte le bilan et le plan de travail annuels du collège.

Le CA reçoit le bilan et le plan de travail annuels du collège.

Le CA adopte le bilan et le plan de travail annuels des CCTT.

Novembre

Le comité de suivi du plan stratégique reçoit le bilan et le rapport annuel incluant le tableau de bord du plan stratégique.

Le CA adopte le rapport annuel.

Janvier

Les cadres font des bilans de mi-parcours de leurs responsabilités respectives dans la mise en œuvre du plan d'action annuel.

Février

Le comité de suivi du plan stratégique examine le plan stratégique à la lumière du rapport annuel et consulte au besoin la communauté sur des modifications.

Avril

Le comité de suivi du plan stratégique émet un avis sur les modifications à apporter au plan stratégique.

Mai

La régie prépare au besoin une proposition de modification au plan stratégique.

Juin

Le CA adopte les modifications proposées au plan stratégique, le cas échéant.

Les cadres déposent à la Direction générale leurs bilans annuels, structurés par le plan stratégique.

Concepts utilisés

<i>Principe :</i>	Proposition considérée comme un point de départ nécessaire.
<i>Conviction :</i>	Opinion assurée à laquelle l'esprit adhère, d'autant plus qu'elle participe à la construction d'une identité, d'une action, etc.
<i>Valeur :</i>	Norme de conduite personnelle ou sociale, un idéal.
<i>Contexte :</i>	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.
<i>Obligation :</i>	Contrainte exercée sur quelqu'un – individu ou personne morale – de faire ou de ne pas faire une action.
<i>Enjeu :</i>	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.
<i>Indicateur :</i>	Indice qualitatif ou quantitatif dont le résultat est observable et colligé annuellement dans un tableau de bord.
<i>Moyen :</i>	Façon particulière d'atteindre un objectif général, objectif spécifique ou voie d'action importante. Les objectifs stratégiques se déclinent en moyens qui comportent des actions, qui sont déterminées dans le plan d'action annuel.
<i>Orientation :</i>	Direction déterminée de l'action.
<i>Objectif :</i>	But général ou stratégique à atteindre. Les objectifs sont regroupés en orientations.
<i>Résultat attendu :</i>	Un résultat attendu est qualitatif ou quantitatif et représente une cible mesurable par rapport à un indicateur.

Liste des acronymes et abréviations

AEC	Attestation d'études collégiales
C2T3	Centre collégial de transfert de technologie en télécommunications
CA	Conseil d'administration du collège
CAM	Centre d'aide en mathématiques
CARL	Centre d'apprentissage et de ressources linguistiques
CCTT	Centres collégiaux de transfert de technologie
CEEC	Commission d'évaluation de l'enseignement collégial
CEPS	Centre d'éducation physique et de sports
CIPEDD	Comité institutionnel de la politique sur la protection de l'environnement et le développement durable
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
MELS	Ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport
MFEQ	Ministère des Finances et de l'Économie du Québec
MESRST	Ministère de l'Enseignement supérieur, de la Recherche, de la Science et de la Technologie
PIEA	Politique institutionnelle d'évaluation des apprentissages
PIEP	Politique institutionnelle d'évaluation des programmes
RREC	Règlement sur le régime des études collégiales
SFC	Service de la formation continue
TICE	Technologies de l'information et de la communication pour l'éducation
TREM	Table régionale de l'éducation de la Mauricie
UQTR	Université du Québec à Trois-Rivières

Mission d'un cégep selon la Loi des collèges (extraits)

6. Un collège est une personne morale; il peut notamment :

a) **mettre en œuvre les programmes** pour lesquels il a reçu l'autorisation du ministre qui peut réviser cette autorisation; [...]

6.0.1. Un collège peut en outre :

a) contribuer, par des activités de formation de la main-d'œuvre, 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;

b) effectuer des études ou des **recherches en pédagogie** et soutenir les membres du personnel du collège qui participent à des programmes subventionnés de recherche;

c) 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, au sens de l'article 24;

d) 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**;

e) 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 œuvre de priorités régionales**, notamment par l'adaptation de ses activités aux particularités régionales et par le versement d'une contribution financière. [...]

16.1. Le conseil de chaque collège établit, en tenant compte de la situation du collège et des orientations du plan stratégique établi par le ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport **un plan stratégique couvrant une période de plusieurs années**. Ce plan comporte **l'ensemble des objectifs et des moyens** qu'il entend mettre en œuvre pour réaliser la **mission du collège** intègre **un plan de réussite**, lequel constitue une planification particulière en vue de l'amélioration de la réussite des étudiants.

Le plan stratégique est révisé annuellement le cas échéant, il est actualisé.

Le conseil de chaque collège transmet au ministre et à la Commission d'évaluation de l'enseignement collégial une copie de son plan stratégique et, le cas échéant, de son plan actualisé et les rend publics. [...]

27.1. **Un collège doit, au plus tard le premier décembre de chaque année, faire au ministre un rapport de ses activités pour son exercice financier précédent**. Ce rapport doit faire état des résultats obtenus en regard des objectifs fixés dans le plan stratégique.

Orientations du plan stratégique 2009-2013 du MELS

Le plan stratégique d'un collège doit tenir compte du plan stratégique du MELS; en voici un tableau résumé. On constatera que notre plan stratégique tient compte de plusieurs orientations du MELS.

PLAN STRATÉGIQUE 2009-2013			
Ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport			
Enjeux	N ^{os}	Orientations	Axes
L'augmentation du taux d'obtention d'un premier diplôme ou d'une attestation d'études avant l'âge de 20 ans	1	Améliorer la persévérance et la réussite scolaires.	<ul style="list-style-type: none"> • L'enseignement primaire et secondaire • Les politiques et programmes s'adressant aux élèves ayant des besoins particuliers • La formation professionnelle et l'éducation des adultes • La maîtrise du français
Un système d'éducation qui répond aux besoins de formation de la société du savoir	2	Répondre aux besoins de formation des personnes et aux besoins de main-d'œuvre.	<ul style="list-style-type: none"> • L'accessibilité à la formation professionnelle et technique, à la formation générale des adultes et à la formation continue • L'adéquation de l'offre de formation aux besoins du marché du travail • La mobilité de la main-d'œuvre
	3	Contribuer au rehaussement des savoirs.	<ul style="list-style-type: none"> • La capacité des établissements d'enseignement supérieur de relever les défis posés par la société du savoir • La qualité, l'accessibilité et le financement de l'enseignement supérieur
Un environnement éducatif adapté aux besoins diversifiés des personnes et des milieux	4	Maintenir des conditions favorables à la poursuite des études.	<ul style="list-style-type: none"> • L'école, milieu de vie • La qualité des infrastructures • L'aide financière aux études
	5	Soutenir une offre de services éducatifs adaptée aux besoins des régions et des communautés.	<ul style="list-style-type: none"> • Le développement de la concertation régionale • L'adaptation des programmes et des mesures
L'amélioration de la performance et de la reddition de comptes du système d'éducation	6	Moderniser les règles de gouvernance des réseaux de l'éducation.	<ul style="list-style-type: none"> • La gouvernance et la reddition de comptes des commissions scolaires et des établissements d'enseignement supérieur
L'engagement de la population dans un mode de vie actif	7	Promouvoir, auprès de la population, la pratique d'activités physiques, de loisir et de sport dans un cadre sain et sécuritaire, l'engagement bénévole ainsi que le développement de l'élite sportive québécoise.	<ul style="list-style-type: none"> • L'activité physique, le loisir et le sport
Une prestation de services de qualité	8	Poursuivre l'amélioration de la prestation des services à la population.	<ul style="list-style-type: none"> • Les services • Le personnel et les outils de travail

Tableaux des indicateurs du plan stratégique 2010-2016

PREMIÈRE ORIENTATION

PLAN D'AIDE À LA RÉUSSITE – METTRE EN ŒUVRE UN PLAN EN SIX OBJECTIFS STRATÉGIQUES EN VUE D'AMÉLIORER LA RÉUSSITE AUX COURS, LA PERSÉVÉRANCE SCOLAIRE ET LA DIPLOMATION AUX ÉTUDES

OBJECTIFS	INDICATEURS	RÉSULTATS ATTENDUS
1.1 Assurer un suivi rigoureux et personnalisé des étudiants soumis au <i>Règlement favorisant la réussite scolaire des étudiants</i> (R-214)	1.1 Taux de réussite aux cours des étudiants soumis aux différentes conditions imposées par le <i>Règlement favorisant la réussite scolaire des étudiants</i> (R-214)	1.1 Avoir amélioré le taux de réussite aux cours des étudiants soumis aux différentes conditions imposées par le <i>Règlement favorisant la réussite scolaire des étudiants</i> (R-214)
1.2 Consolider les mesures de soutien et d'aide pour les étudiants au secteur régulier et à la formation continue	1.2 Taux de persévérance en troisième session	1.2 Avoir amélioré le taux de persévérance en troisième session
1.3 Aider les étudiants à maîtriser le français, les mathématiques et les habiletés méthodologiques propres aux études collégiales	1.3 Taux de réussite global à l'épreuve uniforme de français	1.3 Avoir maintenu un écart favorable par rapport au réseau des cégeps
1.4 Consolider les activités de valorisation de la réussite et de la diplomation	1.4 Nombre d'étudiants reconnus par l'une ou l'autre des activités de valorisation de la réussite et de la diplomation	1.4 Avoir maintenu le nombre d'étudiants reconnus par l'une ou l'autre des activités de valorisation de la réussite et de la diplomation
1.5 Soutenir les enseignants aux plans pédagogique, didactique, de l'évaluation des apprentissages et de l'utilisation des TICE dans l'enseignement	1.5 Nombre d'activités relatives au soutien des enseignants aux plans pédagogique, didactique, de l'évaluation des apprentissages et de l'intégration des TICE dans l'enseignement	1.5 Avoir maintenu le nombre d'activités relatives au soutien des enseignants aux plans pédagogique, didactique, de l'évaluation des apprentissages et de l'intégration des TICE dans l'enseignement
1.6 Assurer aux étudiants la mise en œuvre de programmes d'études organisés et adaptés pour répondre à leurs besoins en formation créditée	1.6 Nombre de programmes d'études évalués ou dont les grilles de cours auront été ajustées	1.6 Avoir maintenu le nombre de programmes d'études évalués ou dont les grilles de cours auront été ajustées

DEUXIÈME ORIENTATION

RÉPONDRE AUX BESOINS DE FORMATION QUALIFIANTE DES ÉTUDIANTS JEUNES ET ADULTES, AINSI QU'AU REHAUSSEMENT DES COMPÉTENCES DES ENTREPRISES

OBJECTIFS	INDICATEURS	RÉSULTATS ATTENDUS
2.1 S'assurer de la pertinence des programmes d'études à l'enseignement régulier	2.1.1 Taux de placement des diplômés du secteur technique 2.1.2 Taux d'admission des diplômés à l'université	2.1.1 Avoir maintenu le taux de placement des diplômés du secteur technique 2.1.2 Avoir maintenu le taux d'admission des diplômés à l'université
2.2 S'assurer de la pertinence des programmes d'études à la formation continue	2.2 Taux de placement des diplômés des AEC de la formation continue	2.2 Avoir maintenu le taux de placement des diplômés des AEC de la formation continue

DEUXIÈME ORIENTATION (suite)

OBJECTIFS	INDICATEURS	RÉSULTATS ATTENDUS
2.3 Positionner l'établissement comme pôle collégial en recherche et développement appliqués	2.3 Nombre et importance des projets de recherche obtenus par les CCTT et le service de la recherche de la DASPR	2.3 Avoir maintenu le nombre et l'importance des projets de recherche obtenus par chacun des CCTT et par le service de la recherche de la DASPR chaque année du plan
2.4 Consolider et développer des mesures d'évaluation des programmes à l'enseignement régulier et à la formation continue	2.4 Nombre de programmes au secteur régulier et à la formation continue évalués selon la PIEP	2.4 Avoir maintenu le nombre de programmes d'études évalués au secteur régulier et à la formation continue
2.5 Développer le service de reconnaissance des acquis	2.5 Nombre de personnes inscrites dans une démarche de reconnaissance des acquis et des compétences (RAC)	2.5 Avoir augmenté le nombre de personnes inscrites dans une démarche de reconnaissance des acquis et des compétences (RAC)
2.6 Maintenir ou augmenter les inscriptions dans les programmes d'études	2.6 Nombre d'étudiants au secteur régulier	2.6 Avoir maintenu le nombre d'étudiants au secteur régulier

TROISIÈME ORIENTATION

ASSURER UN ENVIRONNEMENT ÉDUCATIF ET DE TRAVAIL STIMULANT

OBJECTIFS	INDICATEURS	RÉSULTATS ATTENDUS
3.1 Poursuivre l'amélioration des infrastructures à l'interne et à l'externe	3.1.1 Valeur des investissements dans les projets d'amélioration des immeubles et des infrastructures 3.1.2 Taux de renouvellement des équipements et des infrastructures informatiques	3.1.1 Avoir maintenu la valeur des investissements dans les projets d'amélioration des immeubles et des infrastructures 3.1.2 Avoir rattrapé le niveau moyen de renouvellement des équipements et des infrastructures informatiques des cégeps de dimension similaire d'ici 2016
3.2 Offrir des activités sociales et parascolaires à l'ensemble de la communauté collégiale	3.2 Nombre d'activités sociales et parascolaires s'adressant à la communauté collégiale	3.2 Avoir augmenté le nombre d'activités sociales et parascolaires s'adressant à la communauté collégiale
3.3 Consolider la politique environnementale du collège	3.3 Niveau de la certification <i>Cégep Vert du Québec</i>	3.3 Avoir maintenu le niveau « excellence » de la certification <i>Cégep Vert du Québec</i>
3.4 Consolider les mesures de soutien au développement professionnel des employés	3.4 Taux de satisfaction du personnel du Cégep de Trois-Rivières	3.4 Avoir atteint et maintenu un taux de satisfaction élevé à travailler au Cégep de Trois-Rivières
3.5 Assurer une saine gestion des ressources humaines en conformité avec la Loi sur l'accès à l'égalité en emploi dans les organismes publics	3.5 Niveau d'utilisation de mesures raisonnables pour atteindre les objectifs de réduction de la sous-représentation des femmes, des minorités ethniques, des minorités visibles et des personnes en situation de handicap	3.5 Avoir augmenté le niveau d'utilisation de mesures raisonnables dans les cas où on constate une sous-représentation des femmes, des minorités ethniques, des minorités visibles et des personnes en situation de handicap

TROISIÈME ORIENTATION (suite)

OBJECTIFS	INDICATEURS	RÉSULTATS ATTENDUS
3.6 Consolider et développer le soutien à l'innovation technopédagogique	3.6 Nombre de projets d'expérimentation et de développement technopédagogiques	3.6 Avoir augmenté le nombre de projets d'expérimentation et de développement technopédagogiques
3.7 Instaurer des mesures d'évaluation des services à l'étudiant	3.7 Taux de satisfaction des étudiants envers les divers services obtenus (cheminement scolaire, services aux étudiants, formation continue, etc.)	3.7 Avoir atteint et maintenu un taux de satisfaction élevé envers les divers services obtenus (cheminement scolaire, services aux étudiants, formation continue, etc.)
3.8 Implanter des mesures d'évaluation formative des employés	3.8 Nombre de catégories de personnel soumis à une rétroaction formative	3.8 Avoir instauré des procédures de rétroaction formative pour toutes les catégories de personnel

QUATRIÈME ORIENTATION

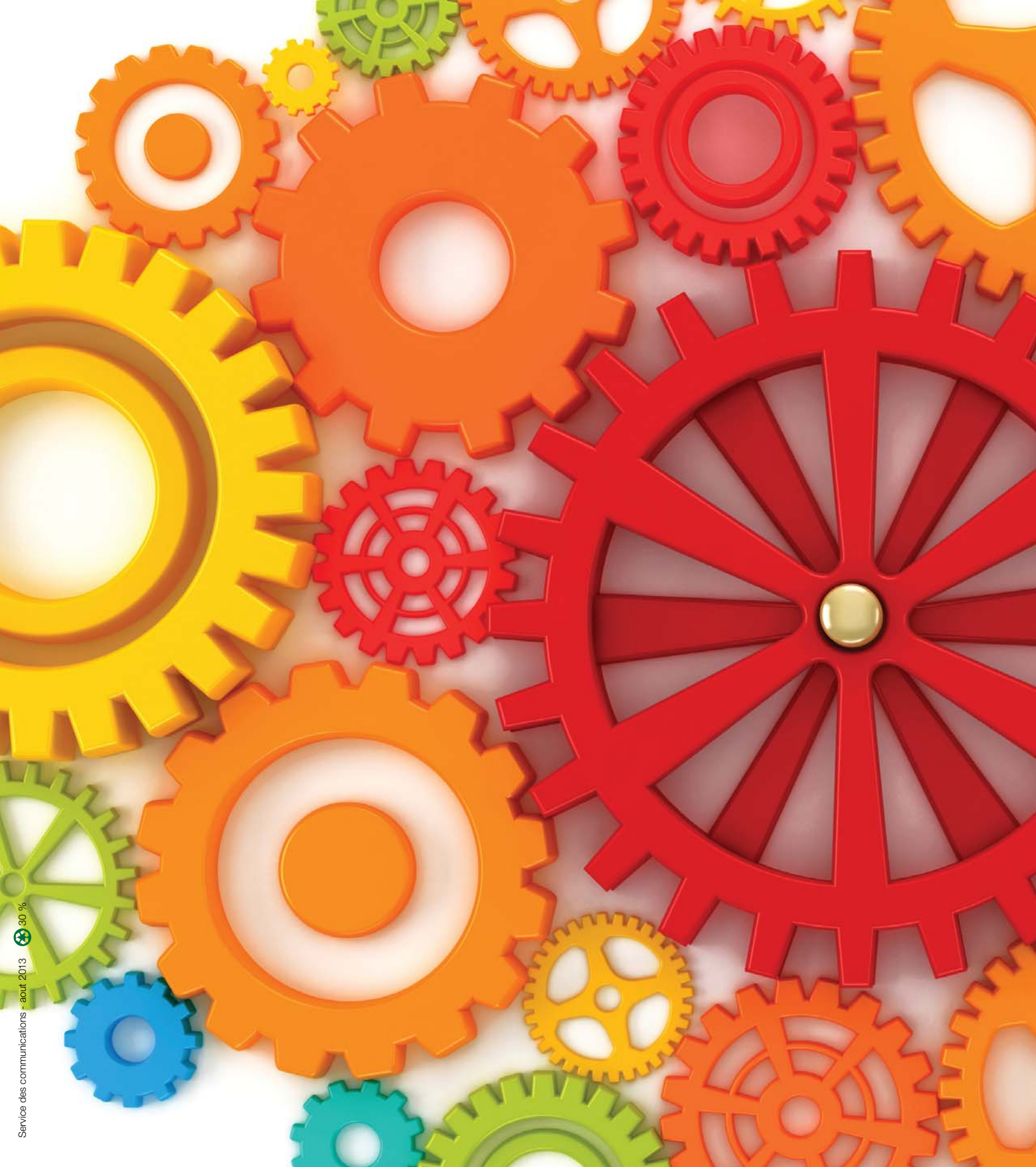
CONSOLIDER LE DÉVELOPPEMENT DE PARTENARIATS SOCIAUX, CULTURELS, SPORTIFS ET ÉCONOMIQUES

OBJECTIFS	INDICATEURS	RÉSULTATS ATTENDUS
4.1 Maintenir la participation du collège à des événements culturels et sportifs d'envergure	4.1 Nombre d'événements culturels et sportifs d'envergure auxquels le Cégep participe	4.1 Avoir participé à au moins un événement d'envergure chaque année
4.2 Consolider la participation du collège à des activités de coopération internationale et de coopération pancanadienne	4.2 Nombre de projets de coopération avec différents pays ou collèges canadiens	4.2 Avoir maintenu le nombre de projets de coopération avec différents pays ou collèges canadiens
4.3 Consolider le dispositif d'internationalisation des programmes	4.3 Nombre de projets de mobilité internationale et d'accueil d'étudiants étrangers	4.3 Avoir maintenu le nombre de projets de mobilité internationale et avoir augmenté le nombre d'étudiants étrangers
4.4 Poursuivre le développement des services offerts en entrepreneuriat	4.4 Nombre de projets à teneur entrepreneuriale au secteur régulier et à la formation continue	4.4 Avoir augmenté le nombre de projets à teneur entrepreneuriale au secteur régulier et à la formation continue à l'échéance du plan
4.5 Poursuivre et développer les activités de promotion de la santé par l'activité physique pour les étudiants, le personnel et la communauté	4.5 Nombre de participants aux activités de promotion de la santé par l'activité physique pour les étudiants, le personnel et la communauté	4.5 Avoir augmenté le nombre de participants aux activités de promotion de la santé par l'activité physique pour les étudiants, le personnel et la communauté
4.6 Accroître les partenariats avec les entreprises en lien avec les programmes d'études	4.6 Nombre de partenariats avec les entreprises en lien avec les programmes d'études	4.6 Avoir augmenté le nombre de partenariats avec les entreprises en lien avec les programmes d'études

CINQUIÈME ORIENTATION

ASSURER LA COHÉRENCE DES ACTIONS ET L'EFFICIENCE ORGANISATIONNELLE

OBJECTIFS	INDICATEURS	RÉSULTATS ATTENDUS
5.1 Maintenir des pratiques de communications internes efficaces, transparentes et accessibles	5.1 Nombre d'articles publiés dans nos diverses publications sur des événements ou des réalisations du personnel et des étudiants	5.1 Avoir augmenté le nombre d'articles publiés dans nos diverses publications sur des événements ou des réalisations du personnel et des étudiants
5.2 Assurer le rayonnement du collège	5.2 Nombre d'articles publiés dans les médias régionaux sur des événements ou des réalisations du personnel et des étudiants	5.2 Avoir augmenté le nombre d'articles publiés dans les médias régionaux sur des événements ou des réalisations du personnel et des étudiants
5.3 Assurer la mise à jour des systèmes financiers	5.3 Opinion des vérificateurs externes sur le bilan du rapport financier annuel	5.3 Avoir maintenu la bonne tenue des livres de manière à avoir conservé une opinion positive des vérificateurs externes sur le bilan du rapport financier annuel
5.4 Maintenir la cohérence de la gestion des départements d'enseignement	5.4 Résultat annuel de l'attribution des ressources enseignantes	5.4 Avoir concilié les effectifs enseignants à l'intérieur d'une marge d'erreur de 2%
5.5 Améliorer la sécurité des personnes et des biens du collège en poursuivant la mise en œuvre du plan des mesures d'urgence	5.5 Organisation d'une simulation de situation de crise	5.5 Avoir organisé une simulation de situation de crise chaque année
5.6 Instaurer un mécanisme de suivi de l'assurance-qualité	5.6 Efficacité des mécanismes de suivi des diverses composantes de l'assurance-qualité	5.6 Avoir effectué un suivi efficace des diverses composantes de l'assurance-qualité



Services des communications - août 2013  30 %