

ÉVALUATION DE L'EFFICACITÉ DU PLAN STRATÉGIQUE 2004-2009

RAPPORT D'AUTOÉVALUATION

COLLÈGE SHAWINIGAN

DÉCEMBRE 2009

*Ce qui compte ne peut pas toujours être compté, et ce qui peut être
compté ne compte pas forcément.*

Albert Einstein

MOT DU DIRECTEUR GÉNÉRAL

C'est avec grand plaisir que nous vous transmettons le rapport d'évaluation du plan stratégique 2004-2009 du Collège Shawinigan.

Les efforts déployés lors de la rédaction du plan en 2004, son suivi constant malgré les nombreux changements de personnel pendant ces cinq années et la rigueur de son évaluation nous permettent d'affirmer que cette évaluation deviendra la pierre angulaire de la transition vers le nouveau plan stratégique.

Cette évaluation nous aura permis de quantifier les résultats atteints, de les faire connaître et surtout de constater qu'ils sont le fruit d'un travail acharné de la part de tous les intervenants du Collège.

En ce sens, j'aimerais offrir mes plus sincères remerciements au comité d'évaluation du *Plan stratégique 2004-2009* : madame Linda Cormier, conseillère pédagogique au Service d'animation et de développement pédagogique (SADP), madame Marylène Cossette, enseignante au département d'Arts et lettres, monsieur Hugues Loranger, technicien au département de physique, monsieur Réal Julien, membre du Conseil d'administration du Collège, monsieur Stéphane Jutras, représentant de l'AGEECS, madame Jeannine Latour, directrice adjointe aux études : programmes et réussite, madame Sylvie Le Sieur, directrice des études, ainsi qu'à monsieur Florian Côté, consultant pour leur collaboration lors de l'élaboration de cette évaluation.

Si écrire un plan stratégique c'est choisir ses cibles, l'évaluation de leur atteinte nous dictera la quantité et la qualité de celles qui conduiront à notre prochain plan stratégique.

Après la lecture de cette évaluation, vous comprendrez pourquoi le Collège Shawinigan est fier des gens qui y travaillent ainsi que de ceux qui le fréquentent et surtout du savoir qu'ils se transmettent mutuellement.

André Gingras
Directeur général

TABLES DES MATIÈRES

LISTES DES TABLEAUX	II
PRÉAMBULE	4
1.LE COLLÈGE SHAWINIGAN ET SON MILIEU.....	6
1.1 La mission et le projet éducatif	8
1.2 Le Collège dans sa région	9
2.LE PLAN STRATÉGIQUE 2004-2009 DU COLLÈGE SHAWINIGAN.....	13
2.1 Historique.....	13
2.2 Les orientations du plan stratégique	14
3.MÉTHODOLOGIE UTILISÉE POUR L'AUTOÉVALUATION DE L'EFFICACITÉ DU PLAN STRATÉGIQUE	16
4. PREMIÈRE ORIENTATION : LA RÉUSSITE DES ÉTUDIANTS.....	16
4.1 Objectif stratégique 1.1	20
4.2 Objectif stratégique 1.2	21
4.3 Objectif stratégique 1.3	23
4.4 Objectif stratégique 1.4	26
LE PLAN INSTITUTIONNEL D'AIDE À LA RÉUSSITE 2004-2009 (SECTION DÉTACHABLE) ...	29
5. DEUXIÈME ORIENTATION : LES PROGRAMMES D'ÉTUDES.....	30
5.1 Objectif stratégique 2.1	30
5.2 Objectif stratégique 2.2	32
5.3 Objectif stratégique 2.3	35
5.4 Objectif stratégique 2.4	37
6. TROISIÈME ORIENTATION : LES RESSOURCES HUMAINES.....	39
6.1 Objectif stratégique 3.1	39
6.2 Objectif stratégique 3.2	42
6.3 Objectif stratégique 3.3	44
7. QUATRIÈME ORIENTATION : L'ORGANISATION.....	46
7.1 Objectif stratégique 4.1	46
7.2 Objectif stratégique 4.2	51
7.3 Objectif stratégique 4.3	53
8. REGARD SUR LE PLAN STRATÉGIQUE 2004-2009	55
9. RECOMMANDATIONS ET PISTES D'ACTION POUR LE PLAN 2009-2014	57
CONCLUSION	58

LISTES DES TABLEAUX

TABLEAU 1 : SOLDES MIGRATOIRES 2006-2007	10
TABLEAU 2 : STRUCTURE INDUSTRIELLE SELON L'EMPLOI, 2007.....	10
TABLEAU 31 : POPULATION ÉTUDIANTE DU CENTRE D'ÉTUDES COLLÉGIALES DE LA TUQUE.....	34
TABLEAU 32 : DÉPARTS À LA RETRAITE PAR CATÉGORIE DE PERSONNEL.....	41
TABLEAU 33 : DÉPARTS DE POSTE PAR CATÉGORIE DE PERSONNEL.....	41
TABLEAU 34 : DOTATION PAR CATÉGORIE DE PERSONNEL	42
TABLEAU 35: FLUCTUATION DE LA CLIENTÈLE ÉTUDIANTE DE 2003 À 2008	48
TABLEAU 36 : RÉPARTITION DE LA CLIENTÈLE COLLÉGIALE EN PROVENANCE DU TERRITOIRE DE LA COMMISSION SCOLAIRE DE L'ÉNERGIE.....	50

LISTES DES ANNEXES

ANNEXE 1 Projet éducatif du Collège Shawinigan

ANNEXE 2 Devis d'évaluation du plan stratégique 2004-2009

ANNEXE 3 Politiques institutionnelles d'évaluation des apprentissages

ANNEXE 4 Plan stratégique 2004-2009 du Collège Shawinigan

ANNEXE 5 Rapport d'évaluation du plan stratégique 2004-2009 de la Commission
d'évaluation de l'enseignement collégial

ANNEXE 6 Documents de travail liés à la méthodologie

PRÉAMBULE

Depuis décembre 2002, la Loi sur les collèges d'enseignement général et professionnel oblige chaque cégep à établir un plan stratégique couvrant une période de trois à cinq ans en y intégrant un plan de réussite pour leurs étudiants. À titre de reddition, ils doivent aussi faire état de la mise en œuvre du plan dans leur rapport annuel. Le Collège Shawinigan a adopté son plan stratégique le 23 juin 2004. En août 2005, la Commission d'évaluation de l'enseignement collégial (CEEC) a informé le Collège Shawinigan que son plan stratégique 2004-2009 répondait aux exigences de la Loi.

Dans son cadre d'analyse publié en 2005, la CEEC a informé les collèges qu'elle entendait faire le suivi des plans stratégiques et des plans de réussite qui y sont intégrés, notamment par l'évaluation de leur efficacité quand ils arriveraient à échéance. Pour la Commission, cette opération serait l'occasion de compléter l'évaluation des composantes *d'assurance qualité* de chaque collège.

C'est dans ce cadre que le Collège Shawinigan a entrepris sa propre évaluation de l'efficacité de son plan stratégique et de son plan de réussite 2004-2009 dès l'automne 2007. Suite aux nombreux changements à la direction générale, l'élaboration du devis a été confiée à une ressource externe. Le devis d'évaluation identifie le processus à suivre pour rendre compte de l'efficacité du plan stratégique du Collège pour la période 2004-2009.

Cette évaluation nous permettra de vérifier les résultats obtenus par le Collège selon les objectifs du Plan, de porter un regard critique sur le plan au regard de son contexte d'élaboration, de sa mise en œuvre et de ses mécanismes de suivi, de tirer une appréciation globale de son efficacité et, enfin, de préciser les améliorations à apporter à la prochaine version 2009-2014.

C'est donc à partir de ce même devis que le Collège a effectué le rapport suivant. Il sera soumis à la Commission d'évaluation de l'enseignement collégial, après son adoption au conseil d'administration en décembre 2009.

NOTE : DANS CE RAPPORT, VOUS RETROUVerez, COMME DEMANDÉ PAR LA COMMISSION, LE BILAN DE L'ÉVALUATION DE L'EFFICACITÉ DU PLAN DE RÉUSSITE 2004-2009 DU COLLÈGE. UNE SECTION DÉTACHABLE, DÉDIÉE SPÉCIALEMENT À CE PLAN, SE RETROUVE À L'INTÉRIEUR DU RAPPORT.

1. LE COLLÈGE SHAWINIGAN ET SON MILIEU

Le Collège Shawinigan a été fondé en 1968, sous le nom *Cégep de Shawinigan*. Sa conception fut le résultat de l'intégration de cinq institutions qui offraient de l'enseignement de niveau collégial et qui avaient une longue histoire au service de leur ville et de leur région : le Séminaire Sainte-Marie, l'École normale Saint-Pie X, l'École des infirmières de l'Hôpital Ste-Thérèse, l'Institut de Technologie et le Collège universitaire scientifique. L'appellation actuelle *Collège Shawinigan* lui a été donnée en 1995 non sans susciter une controverse au sein de la communauté collégiale.

Lors de l'élaboration du plan stratégique en 2004, le Collège offrait trois programmes préuniversitaires et neuf programmes techniques à l'enseignement ordinaire :

- Sciences de la nature
- Sciences humaines - Profils Individu, Regard sur le monde et Administration
- Arts et lettres
- Technologie d'analyses biomédicales
- Soins infirmiers - DEC-BAC en sciences infirmières UQTR
- Techniques de laboratoire, voie de spécialisation : chimie analytique et biotechnologies
- Techniques de Génie mécanique, voie de spécialisation : conception
- Technologie de l'électronique, voie de spécialisation : télécommunications
- Techniques d'éducation à l'enfance
- Techniques de comptabilité et gestion
- Techniques de bureautique, voie de spécialisation : microédition et hypermédia
- Techniques de l'informatique, voie de spécialisation : informatique de gestion

Lors de cette même année, le service de la formation continue offrait 7 attestations d'études collégiales dans les programmes suivants :

- Gestion de réseaux informatiques
- Gestion financière informatisée
- Gestion et comptabilité
- Techniques d'éducation à l'enfance
- Intégration et concept multimédias
- Commercialisation de voyages

En 2004, le Collège accueillait environ 1300 étudiants, répartis entre les programmes préuniversitaires et techniques dans une proportion de 43 % à 57 %, en faveur de l'enseignement technique. Pour l'année 2007-2008, le Collège comptait environ 1100 étudiants, en proportion de 48 % à 52 % en faveur du préuniversitaire.

Cette nouvelle tendance des étudiants à s'inscrire dans les programmes préuniversitaires a des conséquences directes sur la capacité de notre Collège à offrir des diplômés du secteur technique aux entreprises de la région déjà en pénurie de main-d'œuvre, notamment dans certains secteurs tels que la santé et les secteurs reliés à la haute technologie.

Bien que le Collège ait d'abord pour mission de desservir sa région, quelques-uns de ces programmes, par leur spécialisation, ont un rayonnement extrarégional. Tel est le cas pour les programmes Technologie d'analyses biomédicales, Techniques de laboratoire (profils chimie analytique et biotechnologies), Techniques de bureautique (voie de spécialisation : microédition et hypermédia) et Techniques d'éducation à l'enfance qui sont des programmes publics régionaux. Fait intéressant, ces programmes attirent une clientèle de l'extérieur de la Mauricie.

En 2003, le Collège a ouvert un centre d'études collégiales à La Tuque afin de desservir la partie nord de la Mauricie. Issue d'une concertation entre différents partenaires du Haut-St-Maurice et le Collège Shawinigan, cette collaboration a permis l'ouverture d'un site expérimental qui a obtenu son statut de centre d'études collégiales en août 2007. *Le Centre d'études collégiales La Tuque* offrait alors à la population deux programmes préuniversitaires (Sciences de la nature et Sciences humaines, profil individu), un programme technique (Soins infirmiers) et les sessions d'accueil et d'intégration (un an).

Le Centre d'études collégiales La Tuque, malgré une récente baisse dans ses inscriptions (2008-2009), demeure une occasion inespérée pour la Haute Mauricie de pouvoir se sortir d'une période difficile en requalifiant les adultes en perte d'emploi dans le secteur forestier ou industriel et en

incitant les jeunes à persévérer dans un projet d'études. Conscients des enjeux, les acteurs socioéconomiques de la région et les établissements d'enseignement s'associent pour trouver une solution novatrice à cette problématique.

À l'instar des autres cégeps, le Collège a fondé, en 1993, son centre collégial de transfert de technologie (CCTT), le Centre national en électrochimie et en technologies environnementales (CNETE). Ce dernier propose des services de gestion de projet et d'aide technique en recherche appliquée, en plus d'offrir des solutions environnementales aux entreprises et aux municipalités. Depuis sa création, plusieurs projets de recherche (projets PART, environ 3 par année) ont été menés en étroite collaboration avec les professeurs-chercheurs du Collège, le CNETE ainsi que l'industrie et l'entreprise locales et régionales. Cette collaboration permet un rayonnement non seulement sur l'enseignement de nos disciplines ou de nos programmes, mais aussi auprès des étudiants-stagiaires qui ont la chance de participer à des projets dans les domaines de la chimie et des biotechnologies.

1.1 La mission et le projet éducatif

La mission du Collège se formule ainsi : instruire, former et favoriser le développement des personnes. Afin de traduire cet énoncé, le Collège a pris trois engagements qu'il énonce en objectifs :

- Assurer une formation, un enseignement et un encadrement rigoureux et de qualité ;
- Dispenser des programmes d'études répondant aux besoins et aux attentes des étudiants, des entreprises et du milieu socioéconomique ;
- Établir des conditions d'apprentissage, d'enseignement et de vie favorisant la réussite scolaire et le développement des personnes.

En février 2003, le Collège a adopté son projet éducatif, et cela, juste avant de s'engager dans l'élaboration de son plan stratégique. C'est sous le vocable *Se construire ensemble* que la communauté collégiale détermine les trois actions de son projet éducatif :

- Permettre l'épanouissement personnel ;
- Valoriser le respect mutuel ;

➤ Ancrer la solidarité.

La version intégrale du projet éducatif, que vous retrouverez à l'annexe 1, explique et fonde chacune de ces valeurs par une série de qualités et de responsabilités attribuées aux divers acteurs de la formation, notamment les étudiants, les enseignants, le personnel et même les parents et le milieu.

1.2 Le Collège dans sa région

Le Collège Shawinigan dessert principalement le territoire de la Mauricie. En 2007, cette région, la cinquième en superficie au Québec, est au onzième rang pour sa population, qui comptait 261 149 habitants.¹ La région comprend six municipalités régionales de comté Trois-Rivières, les Chenaux, Maskinongé, Shawinigan, Mékinac et La Tuque, qui occupent à eux seuls les deux tiers du territoire de la région. Les trois principales municipalités de la région sont Trois-Rivières (128 153 habitants), Shawinigan (51 358 habitants) et La Tuque (11 879 habitants).

La ville de Shawinigan fut fondée en 1901, dans la Baie de Shawinigan, une majestueuse courbe de la rivière Saint-Maurice. Elle est issue d'une industrialisation qui exploitait le potentiel de la rivière et de ses chutes pour la production d'électricité, d'aluminium et d'autres produits industriels. Cette histoire a donné à la ville un plan d'urbanisme remarquable et une forte structure industrielle. Depuis 2002, Shawinigan, fusionnant sept municipalités, occupe un territoire de 952 kilomètres carrés.

La région a perdu 1,5 % de sa population entre 1991 et 2001, et les prévisions font état d'une perte de 1,9 % entre 2009 et 2011. Pourtant, à partir de 2004, la région a connu une certaine croissance au niveau démographique. En effet, il apparaît que la population a recommencé à progresser. Il est cependant trop tôt pour parler de renversement de tendance.²

Le Centre de la Mauricie et la Haute Mauricie restent cependant des secteurs lourdement affectés par la dénatalité, le vieillissement de la population, le faible taux de scolarisation et l'exode des populations. Les fermetures d'usine et les difficultés vécues par l'industrie forestière ne sont pas étrangères à cette conjoncture.

¹ Ministère du Développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation du Québec, *Site : Régions / Mauricie, portrait régional / Démographie et occupation du territoire*, mise à jour avril 2009

² Idem

Malgré tout, les mouvements migratoires, qui autrefois pesaient lourd sur l'évolution démographique de la Mauricie, se sont stabilisés, si bien que, depuis quelques années, la région affiche un bilan migratoire total positif. En 2006-2007, le bilan s'explique autant par les migrations interrégionales qu'internationales. Il est à craindre, toutefois, que les difficultés actuelles des grandes industries provoquent un certain exode hors de la région dans les prochaines années, comme celles vécues dans le secteur nord du territoire mauricien.

Tableau 1 : Soldes migratoires 2006-2007

	MAURICIE	ENSEMBLE DU QUÉBEC
International	346	37 789
Interprovincial	-166	-15 568
Interrégional	316	-20 000
Total	496	2 221

Sources : Statistique Canada; institut de la statistique du Québec.

Entre 1997 et 2007, au chapitre de l'emploi, la Mauricie a connu une croissance annuelle de 1,2 %, une progression moins rapide que celle du Québec (2,0 %). Historiquement, le taux d'emploi de la région de la Mauricie a toujours été plus bas que celui de l'ensemble du Québec. Après avoir atteint un sommet en 2003 (54,4 %), le taux d'emploi de la Mauricie recule et se situe à 53,7 % en 2007.

Tableau 2 : Structure industrielle selon l'emploi, 2007

	MAURICIE	ENSEMBLE DU QUÉBEC	PART DE LA MAURICIE DANS LE QUÉBEC
SECTEUR PRIMAIRE	2,4 %	2,6 %	2,8 %
SECTEUR SECONDAIRE	24,6 %	19,2 %	3,9 %
• Fabrication	18,7 %	14,1 %	4,0 %
○ Transformation de ressources naturelles	8,2 %	2,9 %	8,7 %
○ Fabrication de produits de consommation	6,8 %	6,1 %	3,4 %
○ Fabrication complexe	3,6 %	5,2 %	2,1 %

• Construction	6,0 %	5,1 %	3,6 %
SECTEUR TERTIAIRE	73,0 %	78,2 %	2,8 %
• Services aux ménages	30,9 %	27,9 %	3,4 %
• Services publics	27,9 %	25,1 %	3,4 %
• Services moteurs	14,2 %	25,2 %	1,7 %
Total	116,800 personnes	3, 751,700 personnes	3 %

Source : Statistique Canada, Compilation : ministère du Développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation.

En 2007, dans la région de la Mauricie, la proportion des emplois qui se situent dans le secteur secondaire était de 24,6 % comparativement à 19,2 % au Québec. Cette différence est attribuable, entre autres, au secteur de la fabrication, et plus particulièrement à la transformation des ressources naturelles.

Par ailleurs, le secteur tertiaire occupe une part un peu moins élevée des emplois dans la Mauricie si on compare à l'ensemble du Québec, en raison de la plus faible proportion d'emplois dans les secteurs touchant les services moteurs (services financiers, commerce de gros, services professionnels, etc.). À l'inverse, les services aux ménages et les services publics sont plus présents dans la région.

La structure de programmes du Collège Shawinigan est particulièrement bien adaptée pour répondre aux besoins de la structure industrielle de la région; mais, en retour, les difficultés des secteurs industriels peuvent se refléter dans les inscriptions au Collège. En ce sens, le Collège a entrepris depuis deux ans des travaux permettant d'actualiser et de renouveler sa carte de programmes, autant à la formation ordinaire qu'à la formation aux adultes et cela sans négliger la consolidation des programmes actuels qui offrent un fort potentiel de placement dans des secteurs techniques en demande de main-d'œuvre.

Géographiquement, le Collège se situe dans le territoire de la Commission scolaire de l'Énergie qui constitue en quelque sorte son bassin privilégié. Celle-ci accueille les élèves dans sept écoles secondaires, à Saint-Alexis-des-Monts, Parent, La Tuque, Saint-Tite et bien sûr à Shawinigan (qui couvre les secteurs Shawinigan-Sud et Grand-Mère depuis le regroupement des municipalités), où l'on retrouve aussi une école secondaire privée et deux écoles de la commission scolaire Central Québec qui offrent de l'enseignement primaire et secondaire en anglais.

Malgré cela, une proportion non négligeable des diplômés de quelques-unes de ces écoles ne s'inscrit pas au Collège Shawinigan. Certains étudiants des écoles situées à une distance plus ou moins équivalente des deux cégeps publics régionaux se dirigent à Trois-Rivières pour des programmes préuniversitaires ou des programmes techniques comparables. Même constat pour les écoles plus éloignées (sans transport urbain), puisque l'étudiant peut choisir entre se procurer une voiture pour voyager à Shawinigan ou s'installer en logement près du collège de son choix. Actuellement, le Collège Shawinigan redéfinit son potentiel de recrutement et sa visibilité au sein de la population afin de motiver les jeunes à fréquenter leur cégep et à demeurer à Shawinigan ou à La Tuque dans le cas du Centre d'études collégiales.

La région possède trois établissements publics d'enseignement supérieur : l'Université du Québec à Trois-Rivières, le Cégep de Trois-Rivières et le Collège Shawinigan. On y retrouve aussi deux collèges privés, le Collège Laflèche et le campus de Trois-Rivières du Collège Ellis. Ces cinq institutions se situent dans un rayon de moins de 25 kilomètres. Des douze programmes offerts à l'enseignement régulier par le Collège Shawinigan, quatre sont des exclusivités régionales : Technologie d'analyses biomédicales, Techniques de laboratoire, voie de spécialisation : chimie analytique, Techniques de laboratoire (voie de spécialisation : biotechnologies) et Techniques de bureautique (voie de spécialisation : microédition et hypermédia). Le programme Techniques d'éducation à l'enfance est aussi le seul programme régional offert dans un collège public.

2. LE PLAN STRATÉGIQUE 2004-2009 DU COLLÈGE SHAWINIGAN

2.1 Historique de l'élaboration du plan stratégique

Les premières démarches pour élaborer le plan stratégique débutèrent au printemps 2003. La directrice générale de l'époque prit la responsabilité de sa présentation à la Commission des études et de son approbation par le conseil d'administration.

Les travaux furent menés conformément aux prévisions du calendrier et, après une rencontre avec le personnel et une autre avec plusieurs partenaires du Collège, le Conseil d'administration adopta le « *Plan stratégique du collège Shawinigan* » à sa séance du 23 juin 2004.

Ce plan stratégique prend une place importante parmi un groupe de documents d'orientation que le Collège a analysés ou adoptés dans la même période. Le projet éducatif « *Se construire ensemble* », en février 2003, le rapport d'autoévaluation institutionnelle, en juin, et le premier bilan du plan de réussite 2000-2003, en décembre de la même année, avaient amené le Collège à examiner son fonctionnement et ses orientations.

En mai 2004, le plan stratégique du ministère de l'Éducation et le forum sur l'avenir de l'enseignement collégial amenèrent le Collège à réagir par un mémoire aux orientations gouvernementales. Auparavant, la Fédération des cégeps avait publié, en février 2003, son plan de développement : « *Le cégep, une force d'avenir pour le Québec* » et, en 2003-2004, plusieurs organismes régionaux ou municipaux de la Mauricie publiaient leurs propres plans stratégiques.

Le chapitre introductif du plan stratégique du Collège Shawinigan résume les idées principales de chacun de ces documents, dont il tient à marquer l'importance dans l'élaboration de ses propres idées.³

Cependant, dans les pages qui suivent, et en particulier dans celles qui précisent les objectifs stratégiques, on ne retrouve que peu de liens directs entre le contexte particulier du Collège et les enjeux qui le préoccupent.

³ Collège Shawinigan : *Plan stratégique du Collège Shawinigan*, juin 2004, pp 4 à 7

2.2 Les orientations du plan stratégique

Pour situer et unifier les actions stratégiques dans un projet global, le Plan présente d'abord une « Vision d'avenir du Collège », qui évoque les constats et les intentions qui fondent ses orientations. Puis, il énonce et explique chacune des orientations, accompagnées de ses objectifs stratégiques. Par conséquent, le Plan stratégique lui-même s'organise autour de ces quatre orientations :

- 1) Une orientation spécifiquement **PÉDAGOGIQUE**, correspondant au Plan institutionnel d'aide à la réussite : « Soutenir les étudiants dans leur volonté de poursuivre et de réussir leurs études ». Cette orientation contient l'engagement à poursuivre quatre objectifs stratégiques ;
- 2) Une orientation de **GESTION PÉDAGOGIQUE** : « Offrir des programmes d'études pertinents et de qualité », dans laquelle le Collège s'engage envers quatre autres objectifs stratégiques ;
- 3) Une orientation s'adressant plus particulièrement à la **GESTION DES RESSOURCES HUMAINES** : « Assurer le maintien et le développement d'un personnel compétent, motivé et valorisé à l'intérieur d'une institution dynamique à dimension humaine ». Pour aller dans ce sens, le Collège s'engage à poursuivre trois objectifs stratégiques;
- 4) Finalement, une orientation concernant la **DIRECTION GÉNÉRALE DANS SES FONCTIONS DE COMMUNICATION ET DE GESTION** : « Maintenir une organisation dynamique, novatrice et imputable ». Trois objectifs stratégiques précisent cette orientation.

En tout, le Collège se donne 14 objectifs stratégiques, accompagnés de 34 « moyens » qui n'impliquent pas d'engagement, puisqu'ils n'ont, selon le plan, qu'une portée auxiliaire.

Les cinq dernières années d'application du Plan nous ont fait nous rendre compte que plusieurs objectifs, parce que leur formulation porte sur les processus et non sur les résultats attendus, ne permettent pas d'évaluer si les résultats concrètement obtenus correspondent aux attentes.

Depuis 2004, chaque département, chaque service et chaque direction de service font référence à ces objectifs dans leur plan de travail comme dans leur rapport d'activités. Conformément à la

Loi sur les collèges d'enseignement général et professionnel, le Collège Shawinigan fait état de la mise en œuvre de son plan stratégique dans son rapport annuel.

3. MÉTHODOLOGIE UTILISÉE POUR L'AUTOÉVALUATION DE L'EFFICACITÉ DU PLAN STRATÉGIQUE

L'autoévaluation de l'efficacité du plan stratégique a consisté à recueillir et analyser des données qualitatives et quantitatives qui permettent de déterminer la valeur des mesures et des moyens mis de l'avant pour atteindre les objectifs de chacune des orientations. À partir des résultats obtenus, il est alors possible de consolider les aspects satisfaisants, de corriger et d'améliorer les éléments insatisfaisants. Ainsi, la démarche d'évaluation a été réalisée en plusieurs étapes, dont l'élaboration d'un devis, la cueillette des données, le traitement, l'analyse et la rédaction du rapport. Comme dans l'ensemble des démarches d'évaluation effectuées au Collège Shawinigan, cette démarche s'est voulue rigoureuse, malgré le contexte incertain du moment.

Le travail concernant l'évaluation de l'efficacité du plan stratégique 2004-2009 du collège Shawinigan a été amorcé à l'automne 2007 par la direction générale de l'époque avec l'aide d'un consultant externe. À la suite d'un changement à la direction générale, les travaux ont repris à l'automne 2008. Le directeur général intérimaire en poste a autorisé l'ajout d'une ressource externe pour l'élaboration du devis d'évaluation. Le départ du directeur général intérimaire a retardé la suite des travaux. Le nouveau directeur général, arrivé au printemps 2009, a, pour sa part, jugé nécessaire que le Collège mène lui-même les travaux afin de s'assurer que le rapport reflète la pensée de ceux qui y travaillent.

Dans un premier temps, un comité d'évaluation composé de 9 personnes a été mis sur pied afin de conseiller le directeur général dans ses responsabilités au regard de l'évaluation du Plan. Le comité est alors composé du Directeur général qui le préside et d'un représentant de chacune des instances du Collège : un membre du CA, un membre du personnel enseignant, un membre du personnel professionnel, un membre du personnel de soutien, un étudiant membre de l'AGEECS, un membre des cadres et la Directrice des études.

Le comité s'est réuni à quatre reprises. Une première réunion eut lieu en novembre 2008 pour présenter les objectifs de l'évaluation, le devis d'évaluation et pour discuter du rôle du comité. Les deuxième et troisième rencontres, effectuées en octobre 2009, ont permis de porter un regard sur les résultats obtenus, de réfléchir aux principaux enjeux concernant l'amélioration du plan stratégique et de le commenter. La quatrième réunion qui a eu lieu en novembre 2009, a permis de finaliser les recommandations et de donner des pistes d'actions pour le prochain plan stratégique 2009-2014.

La période d'évaluation de collecte des données perceptuelles, statistiques et descriptives s'est échelonnée principalement de 2007 à 2009. Le traitement et l'analyse ont été réalisés en grande partie à l'hiver 2009.

Voici quelques précisions sur les différentes composantes de la méthodologie.

3.1 Le devis d'évaluation

Le devis d'évaluation a été rédigé par le consultant et présenté au comité d'évaluation pour recommandation au Conseil d'administration à l'automne 2008. Le devis d'évaluation présente les questions qui orientent l'évaluation, et ce, en fonction des principaux critères retenus par la Commission d'évaluation de l'enseignement collégial. Les principaux enjeux de l'évaluation consistent d'une part à mettre en relation les résultats obtenus par le Collège avec les objectifs du plan stratégique, à porter un regard critique sur le plan lui-même au regard de son contexte d'élaboration, de sa mise en œuvre et de ses mécanismes de suivi, à tirer une appréciation globale de son efficacité et, enfin, à préciser les améliorations à apporter dans son prochain plan stratégique. Le devis d'évaluation est présenté à l'annexe 2.

3.2 La collecte et l'analyse des données

Les données descriptives

Les données descriptives réunissent l'ensemble des données extraites des plans de travail et des rapports d'activités annuels de 2005-2006, 2006-2007 et 2008-2009 de chacune des directions. Plusieurs données ont aussi été recueillies dans divers rapports d'évaluation en particulier celui de l'évaluation de l'application de la PIEA. Le processus de collecte des données descriptives a été effectué par le consultant et la Directrice des études. Ces données ont été colligées afin d'obtenir une synthèse de la mise en œuvre du plan stratégique 2004-2009 et des actions réalisées.

Les données perceptuelles

Les données perceptuelles regroupent les données recueillies auprès des divers intervenants du Collège. Ces données nous renseignent quant à leur satisfaction au regard des différents moyens mis de l'avant pour atteindre les objectifs du plan stratégique. Ces données ont été recueillies à l'aide d'entrevues. Chacun des directeurs a été rencontré par le consultant pour valider les éléments retenus dans le document synthèse.

Les données statistiques

Les données statistiques en lien avec le plan stratégique proviennent du service d'admissions régionales du Montréal métropolitain (SRAM), de Statistiques Canada, de l'Institut de la statistique du Québec et de statistiques produites à partir du système de données internes du Collège (SIPE). Ces données ont fait l'objet d'une analyse soit par le consultant, par une enseignante du département d'Arts et lettres dans le cadre de sa maîtrise en administration publique ou par la Direction des études.

3.3 La rédaction du rapport

Finalement, la dernière étape, soit la rédaction d'un rapport témoignant des résultats, de l'analyse et des actions envisagées pour la consolidation et l'amélioration du plan stratégique a été effectuée à partir du printemps jusqu'à l'automne 2009. Le comité a par la suite donné son avis au CA en recommandant le rapport présenté par la Direction générale.

4. PREMIÈRE ORIENTATION : LA RÉUSSITE DES ÉTUDIANTS

Le plan stratégique introduit sa première orientation par un rappel des trois actions de l'énoncé de mission du Collège Shawinigan, soit instruire, former et favoriser le développement des personnes, ainsi que des trois valeurs de son projet éducatif : l'épanouissement personnel, le respect mutuel et la solidarité. Même si le plan stratégique ne l'affirme pas explicitement dans son texte, il est clair que la première orientation sert de lieu d'insertion du Plan d'aide à la réussite. Elle s'énonce ainsi : *Soutenir les étudiants dans leur volonté de poursuivre et de réussir leurs études.*

Pour situer cette orientation dans son fonctionnement, le Collège propose quatre objectifs stratégiques, dont deux qui reformulent les engagements qu'il avait pris dans son énoncé de mission.

Ces objectifs stratégiques sont :

- Promouvoir les valeurs du projet éducatif, en créant un milieu de vie et d'études qui favorise l'épanouissement personnel, le respect mutuel et la solidarité;
- Mettre en œuvre des mesures d'aide appropriées et concertées afin de favoriser la réussite des cours, la persévérance et la diplomation;
- Assurer une évaluation des apprentissages qui favorise la réussite tout en garantissant la qualité de la formation;
- Mettre à la disposition des étudiants des services professionnels, des ressources didactiques et matérielles et une organisation scolaire qui favorisent la réussite.

Pour chacun de ces objectifs stratégiques, nous présentons brièvement, à ce moment du rapport, les actions qui ont été posées et nous analysons sommairement l'impact qu'elles ont eu au Collège. Toutefois, une évaluation détaillée des mesures d'aide à la réussite ainsi qu'une description du fonctionnement des services d'aide sont présentées dans la section *Évaluation de l'efficacité du plan d'aide à la réussite 2004-2009.*

4.1 Objectif stratégique 1.1

Promouvoir les valeurs du projet éducatif, en créant un milieu de vie et d'études qui favorise l'épanouissement personnel, le respect mutuel et la solidarité.

Quelques semaines avant le début des travaux d'élaboration du plan stratégique, le Collège Shawinigan a adopté son projet éducatif, qui détermine trois valeurs favorisant le développement des personnes qui viennent étudier au collège. Ces valeurs sont les suivantes :

- Permettre l'épanouissement personnel (autonomie créatrice, sens des responsabilités, persévérance);
- Valoriser le respect mutuel (estime de soi, respect des autres, équité);
- Ancrer la solidarité (entraide, engagement).

Depuis 2004, le Collège a entrepris des actions pour en faire la promotion, notamment par la confection d'une grande murale sur l'agora, l'évaluation et la réorganisation des activités d'accueil des étudiants ainsi que l'ajout d'activités sportives, socioculturelles et scientifiques favorisant l'intégration et l'épanouissement des étudiants.

En 2005, le Collège a mis au point un plan de promotion et de diffusion du projet éducatif qui consistait à faire produire, par une de ces diplômées en Arts et lettres, des toiles personnalisées avec citations inspirées des valeurs du projet éducatif. Ces toiles ont été remises, pour affichage, à chacun des départements d'enseignement, au Centre d'études collégiales La Tuque ainsi qu'au Service de la formation continue. De plus, certaines citations qui concernent la réussite et la persévérance ont été intégrées à l'agenda des étudiants en 2007-2008.

En 2006-2007, afin de poursuivre la mise en œuvre du plan de promotion du projet éducatif, le Collège a développé des activités de conscientisation des étudiants et du personnel à l'égard de l'environnement, de la pratique sportive et des habitudes de vie favorisant la santé. Il a aussi soutenu le premier stage de sensibilisation à l'entrepreneuriat coopératif et au commerce équitable, effectué par les membres du comité « Virage équitable ».

Pour stimuler l'esprit créateur des étudiants, le Collège organise annuellement l'activité « *Science, on tourne!* », en collaboration avec le service socioculturel, quelques enseignants et techniciens. Plus encore, le Collège en a accueilli la finale provinciale en 2007.

Les moyens pris par le Collège pour promouvoir les valeurs du projet éducatif semblent pertinents puisque ceux-ci permettent la visibilité des valeurs du projet et incitent également les acteurs du milieu à leur adhésion. Ces réalisations ont inspiré d'autres projets telles l'exposition d'affiches historiques en consultation avec le programme de Sciences humaines ainsi qu'une autre exposition d'affiches contenant des citations en lien avec la persévérance et la réussite, résultat de la collaboration entre le Carrefour de l'information Desjardins et le service d'orientation. Toutefois, il demeure difficile d'évaluer quantitativement l'impact de ces actions sur l'engagement des étudiants au regard des valeurs du projet éducatif.

Objectif stratégique 1.2

Mettre en œuvre des mesures d'aide appropriées et concertées afin de favoriser la réussite des cours, la persévérance et la diplomation.

Cet objectif traduit les grandes lignes du plan d'aide à la réussite. La loi oblige chaque collège à l'intégrer à son plan stratégique et à en faire état dans son rapport annuel. Cet objectif s'accompagne habituellement d'indicateurs qui permettent d'observer et de comparer les progrès.

Le Collège a entrepris plusieurs actions afin de favoriser la réussite des étudiants. Tandis que la majorité des actions visent tous les étudiants, d'autres sont issues d'initiatives de certains programmes. Sans que cette énumération soit exhaustive, nous présentons les principales actions et les moyens mis de l'avant pour les mettre en œuvre.

Tout d'abord, pour accueillir les étudiants et favoriser leur intégration, le Collège organise en août et en janvier des journées d'accueil où tout le personnel est impliqué. Ensuite, chaque programme (ou département) élabore différents moyens d'encadrement pour favoriser l'intégration des nouveaux étudiants. Dans certains programmes, des tuteurs sont identifiés et rencontrent les étudiants de Collège I. Dans certains cas, ce sont les enseignants d'un même groupe qui se concertent pour des mesures d'encadrement particulier à la première session ou encore pour administrer un test diagnostique.

De plus, le Collège a regroupé en 2004, le Service d'orientation, le Service d'aide psychosociale, le Centre d'aide en français et le Centre d'aide à la réussite à l'intérieur du nouveau Carrefour de

l'information Desjardins. Un dépliant d'information sur le CAR a été produit afin de faire la promotion des services offerts. Le Collège a aussi instauré un processus permettant de recommander les étudiants en difficulté et d'effectuer un meilleur suivi de sa clientèle à risque. Finalement, un fichier Excel a été conçu et permet de consigner l'information concernant les contrats de réussite et l'accompagnement effectué par les intervenants de la réussite (API, CAR, CAF).

Plus encore, considérant que l'engagement étudiant constitue un facteur de réussite, le Collège instaure en 2005, un processus de reconnaissance de l'engagement étudiant et l'ajout de la mention « Reconnaissance de l'engagement étudiant » au bulletin.

Le Collège s'est aussi doté depuis plusieurs années d'un système d'information détaillée sur ses programmes d'études (SIPE). Structuré et fonctionnel, ce système nécessite toutefois des réajustements importants à cause des changements de logiciels informatiques du Ministère et du logiciel pédagogique de notre Collège. Pour améliorer l'efficacité du système de données, les intervenants concernés participent régulièrement à des rencontres, colloques et autres formations qui assurent une mise à jour de leurs compétences. Par ce système d'information, des statistiques sont compilées par les techniciennes en information et renseignent les intervenants concernés notamment, sur la réussite et la diplomation des étudiants du Collège. De plus, les aides pédagogiques au cheminement scolaire et la conseillère d'orientation consignent sur un formulaire des données importantes sur les causes d'abandon et de changement de programme de nos étudiants.

Lors des évaluations de programme, une analyse des données du SIPE est effectuée par les comités d'évaluation et les comités de programme afin d'identifier les principaux obstacles à la réussite des étudiants. Par conséquent, au Collège Shawinigan, les évaluations de programme sont perçues comme des occasions propices à l'identification de pistes d'actions favorisant la réussite.

Finalement, une autre mesure visant à dépister rapidement les difficultés d'apprentissage et ainsi faciliter le passage du secondaire au collégial est instaurée, le Collège demande à tous les étudiants qui arrivent avec une moyenne générale au secondaire (MGS) inférieure à 70 % de répondre au questionnaire « Inventaire d'acquis précollégiaux » (IAP). Ainsi, le Collège peut offrir rapidement les mesures d'encadrement nécessaire aux nouveaux étudiants. De plus, le

personnel du registrariat relance les étudiants à qui, vers la fin de la période de formation, il ne manquera que quelques cours pour obtenir leur diplôme.

Le Collège a aussi soutenu une recherche du programme PAREA qui avait pour objectif d'étudier les différents modes d'apprentissage et d'engagement en fonction des genres. La recherche a eu aussi pour but de proposer des approches pédagogiques différentes dans les laboratoires pour permettre aux étudiants d'avoir de l'intérêt dans la mise en pratique de leur connaissance théorique.

Au terme de cette présentation, nous constatons la diversité des mesures proposées et l'effort consenti à l'offre de service entourant la réussite des étudiants du Collège. Il appert évidemment que des indicateurs précis devront être définis afin d'évaluer l'impact de ces moyens sur la réussite et la diplomation, mais plus encore sur la persévérance de nos étudiants dans un projet d'études quel qu'il soit.

4.2 Objectif stratégique 1.3

Assurer une évaluation des apprentissages qui favorise la réussite tout en garantissant la qualité de la formation

Les principales variables de cet objectif stratégique ont été analysées récemment lors de plusieurs processus distincts notamment lors des évaluations de programmes ainsi que lors de l'élaboration de la politique d'évaluation des apprentissages (PIEA) et, finalement, lors de l'évaluation de l'application de la PIEA.

Or, la Politique de gestion des programmes prévoit qu'à l'occasion de chaque évaluation de programme, le comité d'évaluation doit mettre en place des mesures afin d'examiner la qualité, la cohérence et la pertinence des évaluations de chacun des cours du programme. Il s'agit principalement de s'assurer que les évaluations respectent la PIEA, qu'elles favorisent l'équité, entre autres en proposant des évaluations formatives qui permettent aux étudiants de s'ajuster. Après analyse des données recueillies, le comité de programme en tire des conclusions et oriente ses recommandations. Les actions suggérées peuvent, dans certains cas, voir leurs applications à d'autres programmes. C'est ainsi qu'à la suite de l'évaluation d'un programme, le Collège a

modifié la description des épreuves terminales de chaque cours, et ce, dans tous les programmes d'études.

Ensuite, la Politique institutionnelle d'évaluation des apprentissages (PIEA) a été évaluée en 2006 et jugée entièrement satisfaisante par la Commission d'évaluation de l'enseignement collégial.⁴

Finalement, l'application de la Politique institutionnelle d'évaluation des apprentissages a fait l'objet d'une autoévaluation très détaillée pendant l'année 2007-2008. Le rapport de cette autoévaluation présente l'analyse de l'exercice des responsabilités des intervenants au regard de la PIEA, l'état de la pratique de la reconnaissance des acquis et des compétences et l'atteinte des objectifs de la PIEA. Après avoir proposé des mesures d'amélioration dont plusieurs sont déjà effectives, le rapport énonce ces trois principales conclusions :

- « Quoique certaines précisions s'avèrent nécessaires au chapitre des responsabilités, nous avons démontré que les intervenants assumaient adéquatement leurs responsabilités » ;
- « Il convient aussi de mentionner que l'analyse des pratiques en matière de reconnaissance des acquis a démontré la rigueur des procédures et de constater l'urgence à préciser les rôles et responsabilités de chacun, tout en présentant une politique RAC représentative des pratiques instaurées depuis l'automne 2006 » ;
- « Au terme de cette analyse, le Collège considère que les objectifs de la politique sont atteints de façon très satisfaisante »⁵.

Les objectifs auxquels cette conclusion fait référence sont ceux de la **PIEA** (article 2), qui sont rapportés à l'annexe 3.

Le rapport d'autoévaluation de la PIEA, n'aborde pas directement la question de l'évaluation des apprentissages sous l'angle de la réussite, mais on peut extraire de ce rapport certaines données qui démontrent l'engagement de tous les intervenants pour améliorer les pratiques qui favorisent la réussite des étudiants soient :

⁴ Commission d'évaluation de l'enseignement collégial : *Politique institutionnelle d'évaluation des apprentissages du Collège Shawinigan – Troisième rapport d'évaluation*, 16 février 2006

⁵ Collège Shawinigan : *Évaluation de l'application de la Politique institutionnelle d'évaluation – rapport*, février 2008

- L'évaluation formative : celle-ci a pour fonction d'informer l'étudiant sur son degré d'atteinte des objectifs du cours, sur ses difficultés particulières, sur les modalités des activités d'évaluation, afin qu'il puisse concentrer ses efforts et corriger ses points faibles avant que l'évaluation sommative soit complétée. On peut en tirer la conclusion que l'évaluation formative vise plus particulièrement à favoriser l'apprentissage et par conséquent la réussite. Le rapport d'autoévaluation de l'application de la PIEA démontre que la grande majorité des enseignants l'annoncent dans leurs plans de cours et la pratiquent effectivement, ce qui est confirmé par la majorité des étudiants interrogés lors de l'évaluation ;
- La reconnaissance des acquis : on distingue généralement la reconnaissance des acquis scolaires et celle des acquis extrascolaires. Les deux contribuent à la réussite puisqu'elles permettent d'obtenir les unités nécessaires à la sanction ;
- Les acquis scolaires font l'objet d'une procédure définie dans la PIEA et sont consignés au bulletin de l'étudiant par les mentions EQ ou SU. L'étudiant en fait la demande, le professionnel (API) remplit le formulaire ad hoc, documente le cas et transmet le dossier au département concerné pour un avis. Pour de nombreux domaines, des tableaux de correspondances guident l'analyse. Le cas échéant, le professionnel accorde l'équivalence ou la substitution demandée et complète le formulaire. On peut constater que ces procédures facilitent les démarches des étudiants ;
- Les acquis extrascolaires apparaissent dans la PIEA uniquement comme une possibilité d'obtenir une mention d'équivalence.⁶ Toutefois, le Collège a adopté plus récemment la Politique de la reconnaissance des acquis et des compétences, qui en fixe les principes et les procédures.⁷ Ces acquis peuvent provenir d'expérience de travail, d'activités de bénévolat ou de loisir, de la participation à des groupes sociaux, ou de formations dispensées par les forces armées, les entreprises ou de toute autre occasion d'apprendre. Quelle qu'en soit l'origine, une personne a droit à la reconnaissance de ses acquis. C'est à elle d'en faire la preuve, mais c'est au Collège de proposer des processus de validation et d'évaluation des acquis et des compétences dans les domaines où il offre des programmes d'études ;
- Ce n'est qu'en 2006 que le Collège a intégré dans un plan de travail (au Service de la formation continue) le développement d'un service en reconnaissance des acquis et des compétences. Depuis l'automne 2006, plusieurs candidats s'y sont inscrits dans cinq programmes offerts par le Collège et quelques-uns en ont obtenu un diplôme.

⁶ Collège Shawinigan, *Politique institutionnelle d'évaluation des apprentissages*, article 6.1 b), novembre 2005

⁷ Collège Shawinigan, *Politique de la reconnaissance des acquis et des compétences*, octobre 2008

Malgré l'adoption de la politique en RAC, la reconnaissance des acquis et des compétences était soumise à la réticence de quelques départements. La Direction des études a fourni les efforts d'explication et de promotion pour que se développe dans le Collège de l'ouverture quant à la nécessité et à la qualité de la reconnaissance des acquis et des compétences. Après quelques années, nous sommes heureux de constater que nous traitons une grande majorité des dossiers RAC de niveau collégial en Mauricie, et ce, dans environ huit programmes d'études (AEC ou DEC).

4.3 Objectif stratégique 1.4

Mettre à la disposition des étudiants des services professionnels, des ressources didactiques et matérielles et une organisation scolaire qui favorisent la réussite

Pour asseoir la réussite scolaire sur une base solide, notre Collège a mis en œuvre plusieurs services de soutien à l'étudiant visant à assurer son bien-être tout au long de son parcours collégial. C'est ainsi qu'il a renforcé son offre de consultations individuelles aux étudiants en difficulté financière que les services professionnels d'aide psychosociale sont constamment disponibles; qu'il a mis en œuvre des mesures de prévention du suicide; qu'il a prévu des interventions en cas d'actes suicidaires; qu'il offre tout au long de l'année des activités axées sur la promotion de la santé.

Ensuite, le Collège leur propose les services d'un conseiller en orientation et ceux de deux aides pédagogiques individuelles afin d'accompagner les étudiants dans leur projet d'études. Au Carrefour de l'information, le Service d'orientation présente un grand éventail de renseignements sur les programmes de formation. Des activités d'animation auprès des étudiants, des équipes programmes, des parents et des conseillers d'orientation du secondaire permettent de mieux faire connaître les divers programmes offerts au collégial et à l'université et ainsi favorisent l'accès à une formation qui répond aux aspirations et aux besoins de nos étudiants.

Dans le même dessein, le Collège a entrepris un partenariat avec la Commission scolaire de l'Énergie en vue d'encourager et d'aider les élèves du secondaire dont les projets d'études sont incertains. Actuellement, le Collège étudie, de concert avec la commission scolaire, la possibilité d'offrir certains préalables manquants aux candidats dont le dossier ne permet pas l'admission immédiate au Collège dans le programme de leur choix.

Enfin, le Collège a adapté son organisation pédagogique pour favoriser la réussite des étudiants. En 2004-2005 il a procédé à la nomination d'un responsable du volet réussite pour chaque programme d'études et pour chaque discipline de la formation générale. La même année, la Direction des études a mis sur pied un « comité de la réussite » formé des membres suivants :

- la directrice adjointe des études, qui le préside ;
- les deux aides pédagogiques individuelles ;
- les deux enseignantes du Centre d'aide à la réussite (CAR) et l'enseignant d'aide en philosophie ;
- les deux enseignantes du Centre d'aide en français (CAF) ;
- l'aide psychosociale ;
- la conseillère en orientation ;
- une personne du cheminement scolaire.

Ce comité se réunit au moins une fois par session, pour coordonner toutes les actions du plan d'aide à la réussite. Ce groupe d'intervenants peut aussi, sur des sujets qui l'exigent, tenir des comités ad hoc au cours d'une session. Pour assurer le lien avec les programmes d'études, un comité élargi, composé du « comité des responsables de la réussite », et des responsables de la réussite de chaque programme se réunit deux fois par année. Ces deux comités fonctionnent régulièrement depuis leur fondation.

En 2007-2008, le Collège a affecté de nouvelles ressources pour augmenter l'encadrement des contrats de réussite et le nombre d'aidants au CAR, ce qui a permis d'éliminer la liste d'attente et de répondre à plus de demandes. Les allocations ont aussi augmenté au CAF, permettant à tous les étudiants en contrat de réussite de bénéficier de rencontres individuelles d'une enseignante du CAF et de l'aide de pairs. En même temps, il s'est rajouté un projet original d'aide en philosophie (*Socrate*), qui a donné d'excellents résultats aux étudiants inscrits : 100% de réussite à leur cours de philosophie!

Plus récemment, le Collège, soutenu par le service d'aide psychosociale, a offert des activités de perfectionnement pour habiliter les enseignants à reconnaître certains troubles d'apprentissage et

à intervenir correctement et rapidement. Enfin, le Collège a consenti des efforts importants pour mettre à la disposition des élèves des ressources didactiques stimulantes et bien adaptées à une formation de pointe. L'aménagement du Carrefour de l'information Desjardins, en 2004-2005, a fourni un lieu vaste, ouvert et invitant, rempli de services variés, d'activités thématiques diverses, de documentation portant sur tous les domaines de formation, mais aussi sur l'actualité, les perspectives d'emploi, les préoccupations des étudiants, les développements sociaux. Bref, une bibliothèque conçue et réalisée selon les tendances en émergence dans le domaine et dont les statistiques de fréquentation sont excellentes.

Plus récemment, certains locaux ont été aménagés pour développer le lien d'appartenance des étudiants et faciliter les communications entre les étudiants et les enseignants, notamment pour les programmes en Sciences humaines et en Sciences de la nature.

De plus, des travaux d'envergure ont été effectués par le Collège afin de rajeunir et d'actualiser certains secteurs favorisant la réussite des étudiants. Outre le Carrefour de l'information Desjardins, le Centre sportif a subi des transformations majeures, cure de rajeunissement qui incite les étudiants à le fréquenter beaucoup plus fréquemment.

Soulignons la collaboration financière importante de l'Association des étudiants et des étudiantes du Collège Shawinigan (AGEECS) et de la Fondation du Collège Shawinigan sans qui ces projets auraient été plus difficilement réalisables. Ces deux partenaires importants pour le Collège Shawinigan s'impliquent aussi à plusieurs moments importants dans le parcours des étudiants vers la diplomation.

En effet, l'AGGECS contribue au financement des visites éducatives complétant avantageusement la formation des étudiants ainsi que par la remise de bourses distribuées au Gala de l'excellence du Collège. La Fondation du Collège Shawinigan accorde son support financier à plusieurs bourses du Gala, à la mobilité étudiante et à d'autres projets des étudiants selon les demandes qu'elle reçoit.

LE PLAN INSTITUTIONNEL D'AIDE À LA RÉUSSITE 2004-2009

L'intégration du plan d'aide à la réussite dans le plan stratégique s'est faite de façon complexe à l'origine. Rappelons qu'il a été élaboré en 2005 par le directeur des études et que sa diffusion à l'intérieur du Collège a aussi fait l'objet d'un court document distinct. Le plan d'aide proposait à l'ensemble de la communauté des objectifs élaborés à partir de l'expérience des années précédentes et des pratiques existantes. C'est donc ce document qui a orienté jusqu'à maintenant toutes les actions concernant l'aide à la réussite au Collège.

Vous retrouverez, en section détachable, un document complémentaire sur l'évaluation de l'efficacité du plan de réussite 2004-2009. Nous avons choisi de procéder ainsi afin de respecter la méthodologie prévue au plan stratégique et de favoriser une diffusion plus large de cette partie du rapport, tout en permettant de mieux faire connaître aux acteurs concernés les constituants du plan d'aide à la réussite.

AUTOÉVALUATION DE L'EFFICACITÉ DU PLAN D'AIDE À LA RÉUSSITE

2004-2009

COLLÈGE SHAWINIGAN

DÉCEMBRE 2009

Il y a plus de courage que de talent dans la plupart des réussites.

Félix Leclerc
1914-1988

REMERCIEMENTS DE LA DIRECTION DES ÉTUDES

La Direction des études tient à remercier tout spécialement les personnes qui ont collaboré étroitement à l'autoévaluation de l'efficacité du plan d'aide à la réussite de notre Collège. Il s'agit de :

Mme Jeannine Latour, directrice adjointe des études, programmes et réussite

Mme Marie-Josée Racine, technicienne en information

Mme Caroline Dubuc, enseignante en Sciences humaines (économie) et au Centre d'aide à la réussite

Mme Carole Maheux, aide pédagogique individuelle au cheminement scolaire

Mme Christine Gagné, conseillère pédagogique à la formation continue

Leur très grande collaboration a permis la réalisation d'un travail exigeant dans un contexte de changement. Un merci tout particulier à Mme Latour qui, par son expertise et sa rigueur, a su mener les travaux avec efficacité dans les délais impartis.

De plus, nous souhaitons offrir nos plus sincères remerciements à tous les intervenants : enseignants, professionnels, personnel de soutien et cadres, qui se consacrent au bien-être et à la réussite de nos étudiants et qui ont collaboré à ce rapport par leurs rapports d'activités annuels.

Bonne lecture!

Sylvie Le Sieur

Directrice des études

TABLE DES MATIÈRES

TABLE DES MATIÈRES.....	II
LISTES DES TABLEAUX.....	III
1. MISE EN CONTEXTE DE L'AUTOÉVALUATION DE L'EFFICACITÉ DU PLAN D'AIDE À LA RÉUSSITE.....	1
2. MÉTHODOLOGIE UTILISÉE DANS LE CADRE DE L'AUTOÉVALUATION.....	4
3. PORTRAIT DE LA CLIENTÈLE.....	7
3.1 Nombre d'étudiants inscrits en première session.....	7
3.2 Moyenne générale au secondaire (MGS) des étudiants inscrits en première session.....	10
3.3 Besoins d'aide en matière de réussite identifiés dans le questionnaire <i>Aide-nous à te connaître</i> ...	11
3.4 Clientèle au service de la formation continue.....	13
4. PRÉSENTATION ET ANALYSE DES DIFFÉRENTS INDICATEURS DE RÉUSSITE.....	15
4.1 Taux de réussite à la 1 ^{re} session.....	15
4.2 Taux de réinscription 3 ^e session.....	18
4.3 Taux de diplomation.....	21
4.4 Résultats à l'épreuve uniforme de français.....	27
5. PRÉSENTATION DES SERVICES ET ANALYSE DE L'EFFICACITÉ DES DIFFÉRENTES MESURES D'AIDE À LA RÉUSSITE.....	29
5.1 Organigramme des services d'aide à la réussite.....	29
5.2 Les centres d'aide.....	29
5.2.1 Centre d'aide à la réussite.....	30
5.3 Service d'aide pédagogique individuelle.....	42
5.4 Service d'orientation.....	43
5.5 Services adaptés.....	44
5.6 Service d'aide psychosociale.....	46
5.7 Carrefour de l'information Desjardins.....	47
5.8 Accompagnement des étudiants vers des carrières scientifiques et technologiques.....	49
5.9 Mesures de concertation.....	50
5.9.1 Responsables de la réussite.....	50
5.9.2 Lien CAF-CAR-API.....	51
5.9.3 Comité de la réussite éducative.....	51
5.9.4 Enseignants des cours Réussir au collégial et Connaissance de soi.....	52
5.10 Mesures particulières pour les étudiants à risque.....	52
5.10.1 70 % et moins en français au secondaire.....	52
5.10.2 Moyenne pondérée au secondaire inférieure à 66 %.....	54
5.10.3 Session d'accueil et intégration.....	56
5.10.4 Suivi des contrats de réussite.....	59
6. PISTES D'ACTION POUR LE PLAN D'AIDE À LA RÉUSSITE 2009-2014.....	62
CONCLUSION.....	63

LISTES DES TABLEAUX

Tableau 1 : Répartition par secteur du nombre d'étudiants inscrits en première session, par cohorte	7
Tableau 2 : Répartition selon la population par secteur du nombre d'étudiants inscrits en première session, par cohorte.....	8
Tableau 3 : Répartition selon le sexe par secteur du nombre d'étudiants inscrits en première session, par cohorte.....	9
Tableau 4 : MGS des étudiants inscrits en première session.....	10
Tableau 5 : MGS des étudiants inscrits, par population, par secteur.....	10
Tableau 6 : Répartition des besoins de soutien à la réussite identifiés par les nouveaux inscrits au Collège à l'automne 2008.....	12
Tableau 7 : Nombre d'inscrits à la formation continue, par programme.....	13
Tableau 8 : Taux de réussite 1 ^{re} session Collège Shawinigan vs Collèges PSEP (tout programme).....	16
Tableau 9 : Taux de réussite en première session, pour la population A et la population B des 2 secteurs ..	17
Tableau 10 : Taux de réinscription en 3 ^e session, tout programme	18
Tableau 11 : Taux de réinscription en 3 ^e session, secteur préuniversitaire et technique, tout programme	19
Tableau 12 : Taux de diplomation cumulatif de la population A, secteur préuniversitaire, tout programme	21
Tableau 13 : Taux de diplomation cumulatif de la population A, secteur technique, tout programme	22
Tableau 14 : Taux de diplomation cumulatifs de la population B, secteur préuniversitaire, tout programme	23
Tableau 15 : Taux de diplomation cumulatifs de la population B, secteur technique, tout programme	24
Tableau 16 : Taux de diplomation au SFC	26
Tableau 17 : Réussite à l'épreuve uniforme de français 2004-2009.....	27
Tableau 18 : Organigramme des services d'aide à la réussite	29
Tableau 19 : Statistiques liées à la passation du questionnaire IAP A-2005 à Hiver 2009	34
Tableau 20 : Pourcentage de cours réussis par les étudiants ayant fréquenté le CAR.....	39
Tableau 21 : N. de formations offertes et nombre d'heures dispensées	48
Tableau 22 : nombre d'étudiants inscrits en mise à niveau et dans les cours de français 2006-2008.....	53
Tableau 23 : pourcentage de réussite des cours de français pour les étudiants ayant eu une MAN	53
Tableau 24 : Suivi du cours Réussir au collégial.....	54
Tableau 25 : Suivi de la session d'accueil et intégration de l'A-06, A-07, A-08	58
Tableau 26 : Répartition du nombre d'étudiants en contrat de réussite.....	59

LISTE DES ANNEXES

ANNEXE I Rapport d'autoévaluation de l'efficacité du plan de réussite 2000-2003

ANNEXE 2 Plan institutionnel d'aide à la réussite 2005

ANNEXE 3 Inventaire des acquis précollégiaux (IAP) : questionnaire

ANNEXE 4 Inventaire des acquis précollégiaux (IAP) : feuille d'interprétation

ANNEXE 5 Règlement no 12, article 7, exigences relatives à la réussite scolaire

PRÉAMBULE

Depuis 2004, conformément à la loi des Collèges, le plan de réussite est inclus dans le plan stratégique du Collège 2004-2009. L'évaluation du plan d'aide à la réussite nous permettra non seulement d'observer l'évolution de la réussite scolaire dans notre Collège à l'aide des indicateurs de réussite, mais aussi d'analyser l'impact des mesures d'aide mises en place depuis l'élaboration du plan institutionnel d'aide à la réussite 2005.

Nous porterons une attention particulière sur les années 2006-2009, car, pour les deux années précédentes, les bases de données n'étaient pas constituées de la même manière. De plus, il est important de souligner que de nombreux changements organisationnels se sont produits depuis l'élaboration de ce plan.

Le soutien à la réussite débute pour nous bien avant l'arrivée des étudiants et le début des cours, soit au moment des offres d'admission. Déjà à ce moment, l'étude des dossiers permet d'identifier les étudiants à risque et de planifier un encadrement particulier qui leur sera offert dès leur arrivée.

Toutes les activités qui suivront, que ce soit les rencontres de parents des nouveaux admis, la rencontre des parents des étudiants de Sciences de la nature impliqués dans le projet Br@nché, les activités d'accueil et intégration, etc., sollicitent la participation de l'ensemble des membres du personnel qui, dès le départ, démontrent leur engagement dans l'accueil et la réussite des étudiants qui nous arrivent du secondaire.

1. MISE EN CONTEXTE DE L'AUTOÉVALUATION DE L'EFFICACITÉ DU PLAN D'AIDE À LA RÉUSSITE

Dans la présentation à la Commission d'évaluation de l'enseignement collégial du plan d'aide à la réussite 2000-2003, le directeur des études de l'époque soulignait que les mesures en place l'étaient depuis le milieu des années 1990. Grâce à ces mesures, le Collège avait pu observer une imposante progression des indicateurs de réussite et de diplomation entre 1995 et 1998, ce qui laissait moins de marge à la progression vers les cibles demandées par le Ministère. Pourtant, quand la Commission a évalué l'efficacité de ce premier plan d'aide à la réussite, elle a trouvé que les progrès réalisés pendant son application étaient notables, en particulier au secteur technique. Elle encourageait le Collège à donner suite à ses intentions de déployer davantage les voies envisagées.

Le second plan d'aide à la réussite, intégré au plan stratégique 2004-2009, a poursuivi son chemin dans ces voies. Intégré légalement, mais distinct dans sa diffusion à l'intérieur du Collège, le plan d'aide à la réussite proposait à l'ensemble de la communauté des objectifs élaborés à partir de l'expérience des années précédentes :

- Favoriser une réelle appropriation collective de la réussite ;
- Repérer de façon plus précise où se trouvent les principales difficultés et trouver des solutions ;
- Développer une approche spécifique en première session ;
- Identifier les interventions particulières à chaque département pour les programmes dont ils sont responsables ;
- Augmenter la concertation et l'arrimage entre les différents services d'aide ;
- Sensibiliser les enseignants à l'importance de la relation enseignant-étudiant ;
- Accompagner les nouveaux enseignants dans leur première année d'enseignement ;
- Évaluer de façon formative les enseignements ;
- Mettre en place des mesures particulières pour la session d'accueil et intégration.¹

À chaque année, les départements et les services font état de leurs actions en vue de ces objectifs, et la Direction des études en fait un bilan. Arrivant à son terme, il est temps d'évaluer l'application du plan dans sa totalité.

¹ Collège Shawinigan, Roger Bouchard, *Rapport d'autoévaluation de l'efficacité du plan de réussite 2000-2003*, janvier 2004 (Document présenté en annexe 1)

Depuis que le plan d'aide à la réussite a été intégré au plan stratégique du Collège en 2004, il n'y a pas eu de rapport global d'autoévaluation de l'efficacité de celui-ci. Ce qui ne signifie en rien que les mesures identifiées n'étaient pas évaluées et réajustées au besoin, ni que les indicateurs de réussite n'étaient pas analysés et communiqués aux différents intervenants.

Il nous apparaît important de souligner à nouveau que de nombreux changements organisationnels se sont produits à la Direction des études pendant cette période : nouvelle directrice des études, nouveaux directeurs adjoints, nouveaux adjoints administratifs, nouvelles aides pédagogiques individuelles, nouvelles enseignantes au centre d'aide à la réussite (CAR), nouvelle intervenante psychosociale, nouveau personnel de soutien au registrariat ainsi que de nombreux autres changements dans l'ensemble du Collège.

Cependant, nous avons le privilège, comme Collège, d'avoir un personnel qui se soucie de la réussite de nos étudiants et qui cherche constamment à améliorer les pratiques, les mesures et les suivis de celles-ci et qui en assure la continuité avec le nouveau personnel.

Les objectifs du *Plan d'aide à la réussite* intégré dans le *Plan stratégique du Collège* dans sa première orientation, soit de *Soutenir les étudiants dans leur volonté de poursuivre et de réussir leurs études*, et selon l'objectif stratégique 1.2 (*Mises en œuvre des mesures appropriées, ciblées et concertées afin de favoriser la réussite des cours, la persévérance et la diplomation*), se sont traduits dans des mesures identifiées dans le *Plan institutionnel d'aide à la réussite 2005* dont vous retrouverez le texte intégral à l'annexe 2.

Les mesures mises de l'avant dans ce plan s'articulent autour de deux grands pôles, soit le dépistage des étudiants à risque et la mise en place de mesures pour favoriser la transition entre le secondaire et le collégial.

Dépistage des étudiants à risque :

- Ceux qui ont une moyenne pondérée au secondaire (MPS) de 66 % et moins sont inscrits automatiquement au cours *Initiation aux techniques et principes d'apprentissage* ;
- Ceux qui ont une MPS entre 66 % et 70 % devront passer le questionnaire IAP et rencontrer une intervenante du centre d'aide à la réussite (CAR) ;
- Ceux dont les notes en français au secondaire sont de 70 % et moins sont inscrits au cours de *Mise à niveau en français* ;

- Rencontre de tous les étudiants inscrits en session d'*accueil et intégration* et suivi, au besoin, d'un processus individuel d'orientation ;
- Concertation des intervenants autour de la réussite des étudiants en difficultés : responsables de la réussite dans chaque programme en lien avec les différents services d'aide à la réussite.

Mise en place de moyens pour favoriser la transition entre le secondaire et le collégial :

- Tenue d'une journée d'accueil à l'intention expresse des nouveaux admis au Collège Shawinigan;
- Tenue d'une journée d'accueil par programme ;
- Formations documentaires à la bibliothèque ;
- Rencontre par les aides pédagogiques individuelles des étudiants à risque ;
- Rencontre par les aides pédagogiques individuelles des étudiants admis sous condition.
- Bien entendu, le Collège a aussi maintenu les services et les mesures déjà en place : centre d'aide à la réussite (CAR), centre d'aide en français (CAF), service d'orientation, aide psychosociale, aides pédagogiques individuelles, services adaptés, etc.

2. MÉTHODOLOGIE UTILISÉE DANS LE CADRE DE L'AUTOÉVALUATION

Cette autoévaluation vise à porter un jugement sur les mesures d'aide à la réussite identifiées dans le *Plan institutionnel d'aide à la réussite 2005* quant à leur pertinence, leur valeur et leur efficacité sur la réussite, la persévérance et la diplomation des étudiants. La démarche d'autoévaluation des mesures proposées dans le plan institutionnel d'aide à la réussite 2005 a comporté différentes étapes de travail et s'est effectuée de l'automne 2008 à l'automne 2009.

La directrice des études a mandaté la directrice adjointe des études, membre du comité d'évaluation du plan stratégique du Collège, pour mener les travaux conduisant à ce rapport avec l'aide des différents intervenants en réussite.

Précisons tout d'abord que le devis d'évaluation avait été élaboré dans le cadre de l'évaluation du plan stratégique. Rapidement est apparue la nécessité de traiter l'évaluation des mesures d'aide de manière plus exhaustive, ce qui a donné lieu à une section détachable qui pourra circuler de manière indépendante au sein du Collège.

Durant ce processus nous avons procédé à la collecte de différentes données tant descriptives, que perceptuelles et statistiques.

Collecte et analyse des données descriptives

Les données descriptives comportent la collecte et l'analyse des documents déjà produits au sein du Collège pour mesurer la réussite, la persévérance et la diplomation de nos étudiants : autoévaluation des programmes, statistiques de rendement scolaire, rapports annuels, rapports d'activité des services, *Regards sur les étudiants du Collège Shawinigan*, base de données du système d'information sur les programmes d'études (SIPE), et la description des différents services en lien avec la réussite.

Collecte et analyse des données perceptuelles

Les données perceptuelles regroupent les données recueillies auprès des étudiants et des différents intervenants au chapitre de la réussite : la directrice des études, la directrice adjointe des études (programmes et réussite), le directeur adjoint des études (organisation scolaire et formation continue), l'adjoint administratif à l'organisation et au cheminement scolaires, les deux aides pédagogiques individuelles, les deux enseignantes au Centre d'aide à la réussite (CAR), les deux enseignantes au Centre d'aide en français (CAF), l'enseignant pour l'aide en philosophie, l'aide

psychosociale, la conseillère d'orientation, les responsables de la réussite et une des conseillères pédagogiques au Service de la formation continue.

Des questionnaires d'appréciation ont été distribués aux aidants et aux aidés de nos centres d'aide afin de vérifier leur taux de satisfaction et leur perception de ces deux services. Les autres données ont été obtenues lors d'entrevues avec les personnes concernées.

Collecte et analyse des données statistiques

Les données statistiques proviennent de notre système d'information sur les programmes d'études (SIPE) alimenté en grande partie par PSEP (profil scolaire des étudiants par programme du SRAM) et PERFORMANCE.DIS de la SRIC (société du réseau informatique des collèges). Ces données ont été fournies par la technicienne en information, responsable du SIPE. Le choix du Collège d'utiliser PSEP (SRAM) pour la compilation de statistiques sur la réussite (moyenne générale au secondaire; taux de réussite en première session; taux de réinscription en troisième session; taux de diplomation) n'est pas étranger à la convivialité que cette application offre. En effet, PSEP propose un choix de tableaux « prêts à utiliser », disponibles en format Acrobat et en format texte, qui permettent à l'utilisateur de trouver rapidement les données dont il a besoin et, le cas échéant, de les traiter dans d'autres applications (Excel, Access, etc.). De plus, le SRAM offre des formations, non seulement sur l'utilisation desdits tableaux, mais sur l'analyse et l'interprétation qui doivent en être faites. C'est un outil précieux que le Collège privilégie depuis plusieurs années déjà.

Généralement le Collège utilise, pour ses évaluations de programme, les données puisées dans le fichier SIGDEC (Système d'information et de gestion des données sur l'effectif collégial) du ministère de l'Éducation, des Loisirs et des Sports. Rappelons que l'unité de base pour les statistiques est la « cohorte », qui est constituée par l'ensemble des étudiants inscrits pour la première fois à un programme donné, à une session donnée, à l'enseignement régulier. Une cohorte d'un collège est constituée uniquement d'étudiants inscrits à ce collège pour la première session d'un programme donné.

À l'intérieur d'une cohorte, on distingue deux « populations » : la population des nouveaux cégepiens, qui arrivent directement du secondaire, appelée « population A », et celle des étudiants

qui ont déjà été inscrits au niveau collégial dans un autre programme, à l'enseignement ordinaire ou à la formation continue, qu'on appelle « population B ». Comme la réalité des étudiants d'une même cohorte est parfois fort différente d'une population à l'autre, les données seront présentées en séparant la population A de la population B. De même, la différence entre le secteur préuniversitaire et le secteur technique nous amène, si on veut comprendre ce qui s'y passe, à étudier séparément leurs données. Il faut noter que les étudiants en session d'accueil et intégration se retrouvent automatiquement dans la population B dès qu'ils s'inscrivent dans un programme.

Dans le cadre de cette évaluation, nous avons fait le choix de ne pas toujours comparer les données du collège avec celles des collèges affiliés, qui regroupent un plus grand nombre d'étudiants. Ce nombre plus élevé d'étudiants a tendance à lisser les résultats, c'est-à-dire à atténuer les écarts entre les données, d'une cohorte à l'autre. En effet, il faut qu'il y ait des changements significatifs dans les cohortes pour que l'on voit une variation sensible des données en pourcentage.

Le portrait de notre clientèle, les indicateurs de performance de même que la plupart des mesures de soutien ont été analysés. Et finalement, pour enrichir le portrait statistique de notre clientèle, nous avons aussi utilisé des données extraites du sondage *Aide-nous à te connaître 1* (automne 2008) et *Aide-nous à te connaître 2* (Hiver 2009).

Toutes les données statistiques ont fait l'objet d'une analyse par la directrice adjointe des études, par une enseignante responsable du Centre d'aide à la réussite et par l'aide pédagogique individuelle qui s'occupe principalement des étudiants en session d'accueil et intégration

Afin de démontrer l'efficacité de nos mesures de soutien d'aide à la réussite, nous avons colligé des données tant quantitatives que qualitatives. Les données quantitatives nous permettent d'apprécier les résultats, alors que les données qualitatives, quant à elles, nous permettent d'expliquer et de nuancer ces mêmes résultats.

3. PORTRAIT DE LA CLIENTÈLE

Il nous apparaît très important de tracer un portrait de notre clientèle avant de présenter nos indicateurs de réussite. Les données statistiques qui suivent sont basées sur la notion de cohorte et sur notre clientèle qui entre en première session au collégial.

3.1 Nombre d'étudiants inscrits en première session

Tableau 1 : Répartition par secteur du nombre d'étudiants inscrits en première session, par cohorte

	COLLÈGE SHAWINIGAN				COLLÈGES AFFILIÉS À PSEP			
	Pré universitaire	Technique	Accueil	Total	Pré universitaire	Technique	Accueil	Total
A-04	274 53 %	194 37 %	52 10 %	520	29 693 67 %	10 138 23 %	4 645 10 %	44 476
A-05	253 57 %	159 36 %	32 7 %	444	30 635 69 %	9 411 21 %	4 653 10 %	44 699
A-06	235 52 %	172 38 %	44 10 %	451	32 215 69 %	9 167 20 %	5 520 11 %	46 902
A-07	256 53 %	183 38 %	46 9 %	485	34 498 68 %	9 644 19 %	6 655 13 %	50 697
A-08	252 50 %	200 40 %	51 10 %	503	35 327 67 %	10 338 20 %	7 346 13 %	53 011
% moyen	53 %	38 %	9 %		68 %	21 %	11 %	

Source : PSEP (SRAM) septembre 2009

Principaux constats :

- La cohorte A-2004 fut la plus nombreuse ;
- Après avoir subi une baisse importante du nombre d'étudiants à l'automne 2005, le Collège a renoué avec la croissance de sa clientèle. Celle-ci se rapproche même, à l'automne 2008, du niveau de l'automne 2004. Cette croissance s'explique surtout par une croissance du nombre d'étudiants dans le secteur technique et en session d'accueil et intégration ;
- C'est dans le secteur préuniversitaire que l'on retrouve la plus forte proportion d'étudiants, et ce, tant au Collège que dans les collèges affiliés PSEP. Cependant, l'écart entre les deux secteurs est beaucoup moins important au Collège (écart moyen de 15 %) que dans les Collèges affiliés (écart moyen de 47 %) ;

- La proportion d'étudiants inscrits dans le secteur technique est beaucoup plus forte au Collège (proportion moyenne de 38 %) que dans les collèges affiliés (proportion moyenne de 21 %).

Tableau 2 : Répartition selon la population par secteur du nombre d'étudiants inscrits en première session, par cohorte

	COLLÈGE SHAWINIGAN					COLLÈGES AFFILIÉS À PSEP				
	Pré universitaire		Technique		Accueil	Pré universitaire		Technique		Accueil
	Pop A	Pop B	Pop A	Pop. B	Pop. A	Pop. A	Pop. B	Pop. A	Pop. B	Pop. A
A-2004	218 80 %	56 20 %	110 57 %	84 43 %	52	25 234 85 %	4 459 15 %	5 441 54 %	4 697 46 %	4 645
A-2005	207 82 %	46 18 %	85 53 %	74 47 %	36	25 952 85 %	4 683 15 %	5 184 55 %	4 227 45 %	4 653
A-2006	191 81 %	44 19 %	91 53 %	81 47 %	44	27 599 86 %	4 616 14 %	5 100 56 %	4 067 44 %	5 520
A-2007	223 87 %	33 13 %	114 62 %	69 38 %	43	29 809 86 %	4 689 14 %	5 463 57 %	4 181 43 %	6 555
A-2008	212 84 %	40 16 %	112 56 %	88 44 %	50	30 370 86 %	4 957 14 %	5 843 57 %	4 495 43 %	7 346
% moyen	83 %	17 %	56 %	44 %		86 %	14 %	56 %	44 %	

Source : SRAM, automne 2008

Principaux constats:

- Comme en témoigne la répartition en pourcentage, c'est dans la population A (nouveaux inscrits) que l'on retrouve la plus grande proportion d'étudiants, et ce, tant au Collège que dans les collèges affiliés ;
- La répartition des populations A et B diffère considérablement d'un secteur à l'autre. En effet, c'est dans le secteur préuniversitaire que l'on retrouve la plus grande part de nouveaux inscrits au collégial (plus de 80 %). Cette répartition ressemble sensiblement à celle des collèges affiliés.

Tableau 3 : Répartition selon le sexe par secteur du nombre d'étudiants inscrits en première session, par cohorte

	SECTEUR PRÉ UNIVERSITAIRE		SECTEUR TECHNIQUE		COLLÈGE SHAWINIGAN	
	Féminin	Masculin	Féminin	Masculin	Féminin	Masculin
A-2004	60 %	40 %	68 %	32 %	63 %	37 %
A-2005	59 %	41 %	67 %	33 %	63 %	37 %
A-2006	61 %	39 %	62 %	38 %	60 %	40 %
A-2007	54 %	46 %	62 %	38 %	57 %	43 %
A-2008	61 %	39 %	63 %	37 %	60 %	40 %
Proportion moyenne	59 %	41 %	64 %	36 %	61 %	39 %

Source : PSEP (SRAM) septembre 2009.

Principaux constats :

- Les secteurs préuniversitaire et technique sont majoritairement composés d'une clientèle féminine (proportion moyenne de 61 % au Collège) ;
- Le poids relatif des étudiantes est plus élevé dans le secteur technique que dans le secteur préuniversitaire ;
- Dans le secteur préuniversitaire, tous les programmes sont majoritairement composés d'une clientèle féminine. Dans le secteur technique, les programmes les plus populeux sont majoritairement composés d'une clientèle féminine alors que les moins populeux sont majoritairement composés d'une clientèle masculine ;
- On remarque une tendance à la hausse de la représentation masculine de la cohorte A-2004 (37 %) à A-2007 (43 %) au Collège. Celle-ci s'est davantage manifestée dans le secteur technique. Toutefois, le secteur préuniversitaire a connu une hausse très significative de cette représentation masculine, celle-ci passant de 39 % (A-2006) à 46 % (A-2007). Comme les filles obtiennent généralement de meilleurs résultats scolaires, ces changements dans la composition peuvent avoir une incidence sur les indicateurs de cheminement scolaire.

3.2 Moyenne générale au secondaire (MGS) des étudiants inscrits en première session

Le portrait suivant nous permettra d'analyser nos indicateurs de performance en lien avec la MGS de notre clientèle.

Tableau 4 : MGS des étudiants inscrits en première session

COHORTE	SHAWINIGAN	COLLÈGES PSEP
A-04	78,6 %	78,3 %
A-05	78,3 %	78,5 %
A-06	77,9 %	78,5 %
A-07	77,2 %	78,3 %
A-08	77,5 %	78,2 %
Moyenne des MGS	77,9 %	78,2 %

Source : PSEP (SRAM), septembre 2009

Principaux constats :

- Alors que la MGS s'est maintenue dans les collèges affiliés, on constate une légère baisse de celle des étudiants du Collège, et ce, de la cohorte A-2004 à la cohorte A-2007 (cohorte la plus faible). La MGS de la cohorte A-2008, quoique plus élevée que celle de la cohorte précédente, demeure plus faible que celle des collèges affiliés;
- Depuis 2005, la MGS de l'ensemble des étudiants est légèrement plus basse que celle de l'ensemble des collèges affiliés PSEP.

Tableau 5 : MGS des étudiants inscrits au Collège Shawinigan, par population, par secteur

	SECTEUR PRÉUNIVERSITAIRE			SECTEUR TECHNIQUE			ACCUEIL ET INTÉGRATION		
	Pop. A	Pop. B	A + B	Pop. A	Pop. B	A + B	Pop. A	Pop. B	A + B
A-04	81,3 %	76,4 %	80,3 %	78,1 %	75,8 %	77,1 %	75,0 %	82,0 %	75,1 %
A-05	80,2 %	76,3 %	79,5 %	79,3 %	76,1 %	77,8 %	71,9 %	75,8 %	72,3 %
A-06	79,4 %	77,3 %	79,0 %	78,6 %	76,5 %	77,6 %	73,8 %	75,5 %	74,1 %
A-07	79,5 %	75,0 %	78,9 %	76,2 %	75,7 %	76,0 %	72,8 %	70,4 %	72,6 %
A-08	79,2 %	76,6 %	78,8 %	76,9 %	76,4 %	76,7 %	73,5 %	77,0 %	73,6 %

Source : SRAM, septembre 2009

Principaux constats:

- La MGS moyenne du secteur préuniversitaire est plus élevée que celle du secteur technique, et ce, tant dans la population A que B sauf pour la cohorte de l'A-2007. Comme il semble y avoir un lien entre la MGS et la probabilité de réussite selon PSEP, cela risque de se traduire par des indicateurs de performance plus élevés dans le secteur préuniversitaire que dans le secteur technique.
- La session d'accueil et intégration s'adresse aux étudiants qui n'ont pas tous les préalables pour entrer dans un programme au collégial ainsi qu'à ceux, dont l'orientation scolaire étant imprécise, qui souhaitent explorer des cours associés à divers programmes. Cette clientèle n'est pas homogène. Ceci peut expliquer que la MGS moyenne de ces étudiants se situe à un niveau inférieur à celle de ceux des secteurs préuniversitaire et technique. La prudence s'impose pour la population B de cette session puisqu'on y retrouve un nombre infime d'étudiants.
- Dans chacun des deux secteurs, la MGS moyenne de la population A dépasse celle de la population B. Les écarts entre la MGS des deux populations sont plus marqués dans le secteur technique que dans le secteur préuniversitaire.
- On remarque une tendance à la baisse de la MGS des étudiants du secteur préuniversitaire. Quant à celle des étudiants du secteur technique et de la session d'accueil et intégration, celle-ci est plus volatile. Peut-on faire le lien avec une clientèle qui se masculinise dans certains programmes? La provenance des étudiants s'est-elle modifiée dans le temps? Ce seront des éléments à vérifier dans nos prochains suivis.
- On sait que la moyenne générale au secondaire (MGS) est un prédicteur très important du succès au niveau collégial. Or, on constate dans les deux secteurs que la population A montre une moyenne générale au secondaire plus forte que la population B. Il ne faudrait donc pas s'étonner que les indicateurs de la performance scolaire de la population B soient inférieurs à ceux de la population A. De même, la baisse de la MGS constatée de 2004 à 2007 laisse présager une baisse du niveau de ces indicateurs.

3.3 **Besoins d'aide en matière de réussite identifiés dans le questionnaire *Aide-nous à te connaître***

Pour compléter ce portrait de clientèle, voici quelques données tirées des réponses des étudiants aux questionnaires *Aide-nous à te connaître* (1 et 2). Ils y précisent le type de soutien recherché.

**Tableau 6 : Répartition des besoins de soutien à la réussite
identifiés par les nouveaux inscrits au Collège à l'automne 2008**

BESOINS	PRÉUNIVERSITAIRE N = 194	TECHNIQUE N = 108	ACCUEIL ET INTÉGRATION N = 39	TOTAL 341
Lire, comprendre et écrire correctement le français	63 (32,5 %)	43 (39,8 %)	15 (38,5 %)	121 (35,5 %)
Apprendre à mieux parler le français	7 (3,6 %)	7 (6,5 %)	2 (5,1 %)	16 (4,7 %)
Renforcer mes capacités en mathématiques	50 (25,8 %)	20 (18,5 %)	16 (41,0 %)	86 (25,2 %)
Utiliser l'ordinateur et les nouvelles technologies	19 (9,8 %)	8 (7,4 %)	4 (10,3 %)	31 (9,1 %)
Développer des méthodes de travail plus efficaces	62 (32,0 %)	49 (45,4 %)	20 (51,3 %)	131 (38,4 %)
Poursuivre ma démarche d'orientation et de choix de carrière	34 (17,5 %)	3 (2,8 %)	4 (10,3 %)	41 (12,0 %)
M'intégrer au cégep	22 (11,3 %)	27 (25 %)	7 (17,9 %)	56 (16,4 %)
Me faire des amis	10 (5,2 %)	12 (12,0 %)	3 (7,7 %)	25 (7,3 %)
Améliorer la façon dont je gère mon budget	18 (9,3 %)	16 (14,8 %)	1 (2,6 %)	35 (10,3 %)
Solutionner d'autres types de difficultés plus personnelles	9 (4,6 %)	8 (7,4 %)	2 (5,1 %)	19 (5,6 %)
Autre	12 (6,2 %)	4 (4,6 %)	1 (2,6 %)	17 (5,0 %)
Présentement, je ne m'attends pas à avoir besoin d'aide	39 (20,1 %)	18 (16,7 %)	3 (7,7 %)	60 (17,6 %)

Source : Aide-nous à te connaître 1 et 2

Voici, dans l'ordre, les principaux besoins exprimés :

- de développer des méthodes de travail plus efficaces (38,4 % des étudiants interrogés) ;
- de lire, de comprendre et d'écrire correctement en français (35,5 % des étudiants interrogés) ;
- de renforcer leurs capacités mathématiques (25,2 % des étudiants interrogés) ;
- de s'intégrer au cégep, dans le cas du secteur technique (16,4 % des étudiants interrogés).

Nous tenterons de démontrer dans quelle mesure les ressources mises à leur disposition permettent de répondre à ces besoins dans le chapitre cinq portant sur les services et les mesures d'aide à la réussite.

3.4 Clientèle au service de la formation continue (SFC)

Le Collège offre aussi un service de formation continue qui répond à des besoins et des préoccupations de réorientation professionnelle ou d'actualisation de compétence. Le SFC comporte divers volets, soit les programmes d'attestation d'études collégiales(AEC), la formation en entreprise et sur mesure ainsi que le cheminement par reconnaissance des acquis et des compétences(RAC). Afin de mieux comprendre l'impact des mesures offertes, il faut d'abord reconnaître les caractéristiques particulières de cette clientèle. Il s'agit, pour la majorité des étudiants, d'un retour aux études motivé, entre autres, par : une perte d'emploi, une réorientation de carrière, le désir d'obtenir une qualification reconnue pour un travail qu'ils accomplissent déjà ou encore la volonté d'accéder à un poste supérieur. Bref, il faut tenter de comprendre que les défis qu'ils ont à relever, soit par rapport à ce retour aux études, aux modifications majeurs de leur rythme de vie ou encore par rapport aux responsabilités qui leur incombent, nécessitent des mesures d'aide adaptées.

Tableau 7 : Nombre d'inscrits à la formation continue, par programme

PROGRAMMES	04-05		05-06		06-07		07-08		08-09		TOTAL
	admis		admis		admis		admis		admis		
	H	F	H	F	H	F	H	F	H	F	
Agent en géronto-gériatrie	1	14	1	10	2	18	4	21	1	16	88
Agent en géronto-gériatrie (La Tuque)	1	17									18
Commercialisation de voyage	4	10									14
Techniques d'éducation à l'Enfance		26		16		17				14	73
Techniques d'éducation à l'Enfance La Tuque		13									13
Gestion des services éducatifs		7									7
Gestion financière informatisée (La Tuque)			2	17			1	14			34
Gestion financière informatisée	2	11	4	21	2	23		11	2	18	94
Intégration et conception mulltimédia	8	3	9	3							23
Gestion des réseaux informatiques	11	2									13
Hygiène et salubrité (Trois-Rivières) Hygiène et salubrité (Shawinigan)			6	8	9	11	9 3	13 16	8	12	54
Gestion des eaux					7	8	5	9	11	6	46
Transcription médicale							1	18	1	12	32
Techniques ambulancières									14	14	28
Techniques d'intervention en milieu carcéral									12	9	21
Total											558

Source : Service de formation continue, septembre 2009

Principaux constats :

- Nos statistiques démontrent que, depuis 2004, la clientèle inscrite à des attestations d'études collégiales (AEC) est majoritairement féminine. Sur les 558 étudiants admis dans les différents programmes offerts, 429 sont des femmes (77 %).
- En ce qui a trait à l'âge des étudiants, nous constatons une tendance à un rajeunissement de la clientèle dans les différents programmes, et ce, depuis 2000. En effet, auparavant, la plupart des étudiants étaient âgés de 30 à 50 ans alors que peu d'entre eux avaient moins de 25 ans. Actuellement, la proportion de jeunes adultes de moins de 25 ans ne cesse d'augmenter, particulièrement dans les programmes *Techniques ambulancières* et *Techniques d'intervention en milieu carcéral*. Ce rajeunissement de clientèle est aussi constaté au secteur adulte de la formation au secondaire.
- Le nombre d'inscriptions à des AEC est stable depuis 2004 dans les programmes d'*Agent en géranto-gériatrie*, de *Techniques d'éducation à l'enfance* et de *Gestion financière informatisée*. Il en va de même pour le programme *Gestion des eaux*, et ce, depuis son démarrage à l'automne 2006. Une hausse notoire de demandes a été remarquée dans le programme *Hygiène et salubrité en entretien sanitaire* à l'automne 2009. Les nombreuses fermetures d'usines en région ne sont probablement pas étrangères à cette situation.
- Actuellement, le programme le plus populaire est, sans contredit, *Techniques ambulancières*, qui attire une clientèle plus jeune.

4. PRÉSENTATION ET ANALYSE DES DIFFÉRENTS INDICATEURS DE RÉUSSITE

Mise en garde :

Les tableaux des indicateurs, ainsi que la plupart des tableaux PSEP, ont principalement été conçus pour permettre une analyse des cheminements scolaires, programme par programme, ou encore pour un regroupement de programmes ayant au moins en commun la durée minimale des études, soit des programmes appartenant au même secteur. Dans le cas présent, nous nous concentrerons sur les différents secteurs, car l'analyse du cheminement par programme a été effectuée dans chacune des évaluations de programme.

Bien que le présent document se concentre sur les données concernant les cohortes A-2004 à A-2008 inclusivement, il a été convenu d'y ajouter les indicateurs des 3 cohortes précédentes. Les données de ces cohortes seront tramées en gris. Ceci permet, en plus de voir l'évolution des indicateurs de cheminement scolaire durant la période visée par le plan de réussite, d'avoir une base de comparaison avant la mise en place de ce plan.

4.1 Taux de réussite à la première session

Les données concernant le taux de réussite se divisent en deux catégories. Le tableau suivant (tableau 8) présente d'abord le pourcentage d'étudiants associé à chacune des catégories de taux de réussite de leurs cours et ce, pour les sessions A-2004 à A-2008. Ainsi, un taux de réussite :

- = 0 % signifie que les étudiants de cette catégorie n'ont réussi aucun de leurs cours ;
- < 50 % signifie que les étudiants de cette catégorie ont réussi moins de 50 % de leurs cours ;
- > 65 % signifie que les étudiants de cette catégorie ont réussi plus de 65 % de leurs cours ;
- > 80 % signifie que les étudiants de cette catégorie ont réussi plus de 80 % de leurs cours ;
- = 100 % signifie que les étudiants de cette catégorie ont réussi 100 % de leurs cours.

Le « taux de réussite » est d'abord calculé individuellement pour chaque étudiant, en divisant le nombre de cours qu'il a réussis (avec une note ≥ 60) par le nombre de cours qu'il a suivis. Le résultat est exprimé en pourcentage².

Le « taux de réussite moyen » (% RE) est la moyenne des taux de réussite individuels des étudiants de cette cohorte³. Ex. : Le taux de réussite moyen de la cohorte A-2004 se situait à

² SRAM, *Guide de l'utilisateur du système PSEP (version révisée novembre 2008)*, p.38

³ *Ibid.*

81,9 %. Une lecture plus fine des résultats nous permet de constater que 59,5 % des étudiants de cette cohorte ont réussi tous leurs cours alors que 6,3 % d'entre eux n'en ont réussi aucun, que 11,9 % en ont réussi moins de la moitié, que 80,8 % en ont réussi plus de 65 % et que 68,9 % en ont réussi plus de 80 %.

Les bornes intermédiaires « > 65 % » et « > 80 % » ne sont pas des choix arbitraires : elles ont été fixées en tenant compte des valeurs les plus probables des taux de réussite. En effet, étant donné que la grande majorité des étudiants s'inscrivent à 6, 7 ou 8 cours, la borne « > 80 % » permet alors de regrouper tous ceux qui n'ont pas eu plus d'un échec. La borne « > 65 % » permet quant à elle de connaître la proportion des étudiants qui n'ont pas eu plus de deux échecs (6 cours réussis sur 8, 5 sur 7 ou 4 sur 6)⁴.

Tableau 8 : Taux de réussite à la première session, tout programme

% D'ÉTUDIANTS AVEC UN TAUX DE RÉUSSITE												
Collège Shawinigan							Étudiants de tous les collèges PSEP					
Cohorte	0 %	< 50 %	> 65 %	> 80 %	= 100 %	% RE moyen	0 %	< 50 %	> 65 %	> 80 %	= 100 %	% RE moyen
A-2001	3,2	8,9	85,0	75,8	64,4	86,3	5,5	13,0	80,1	68,9	56,6	81,3
A-2002	3,8	8,9	85,0	72,9	61,2	85,2	5,4	12,7	80,3	69,2	57,3	81,5
A-2003	5,0	10,4	83,1	74,0	61,5	84,2	5,5	12,4	81,0	70,6	58,8	82,1
A-2004	6,3	11,9	80,8	68,9	59,5	81,9	5,4	12,2	81,5	71,2	59,8	82,5
A-2005	2,6	8,4	85,2	77,0	64,2	86,5	5,7	12,9	80,5	70,3	58,7	81,8
A-2006	2,6	6,1	87,7	77,5	65,4	87,8	5,4	12,4	81,1	70,7	59,2	82,2
A-2007	5,1	12,2	81,2	69,8	59,2	82,2	6,5	14,4	78,7	67,9	56,6	80,2
A-2008	4,4	11,7	80,0	70,1	60,6	82,9	6,7	14,6	78,2	67,4	56,2	79,9

Source : PSEP (SRAM) septembre 2009

Principaux constats :

- L'observation des taux de réussite à la première session nous permet de constater que le taux de réussite le plus élevé (86,3 %) correspond à celui de la cohorte A-2001. Celui-ci diminue par la suite d'une cohorte à l'autre pour atteindre son niveau le plus bas (81,9 %) pour la cohorte A-2004 (première cohorte visée par le présent plan de réussite). C'est d'ailleurs la seule cohorte où le taux de réussite du Collège se situe sous celui des collèges PSEP. De toutes les cohortes, c'est celle dont le pourcentage d'étudiants ayant échoué tous leurs cours est le

⁴ SRAM, *Guide de l'utilisateur du système PSEP (version révisée novembre 2008)*, p.38

plus élevé (6,3 %) et dont le pourcentage d'étudiants ayant réussi plus de 80 % de leurs cours est le plus faible (68,9 %) ;

- Après une remontée importante du taux de réussite pour les deux cohortes subséquentes (dépassant 86 %), celui-ci redescend presque au niveau de celui de la cohorte A-2004 pour la cohorte A-2007. Cette cohorte est celle dont le pourcentage d'étudiants ayant réussi moins de 50 % de leurs cours est le plus élevé (12,2 %) et dont le pourcentage d'étudiants ayant réussi tous les cours est le plus faible (59,2 %). C'est aussi la cohorte dont la MGS est la plus faible depuis A-2004 et dont la représentation masculine est la plus élevée ;
- Bien que demeurant tout de même avec un pourcentage supérieur à l'ensemble du réseau, le Collège suivra de près les résultats pour les prochaines années.

Voyons maintenant si l'on remarque des différences significatives entre les secteurs préuniversitaire et technique ainsi qu'entre les populations A et B de ces 2 secteurs :

Tableau 9 : Taux de réussite en première session, pour la population A et la population B des 2 secteurs

SECTEUR PRÉUNIVERSITAIRE (% D'ÉTUDIANTS AVEC UN TAUX DE RÉUSSITE)												
Cohorte	POPULATION A						POPULATION B					
	= 0 %	< 50 %	> 65 %	> 80 %	=100%	% RE moyen	= 0 %	< 50 %	> 65 %	> 80 %	=100%	% RE moyen
A-2001	2,4	10,0	85,6	76,1	68,4	86,7	2,9	11,8	82,4	67,6	58,8	83,6
A-2002	2,6	6,7	88,6	81,9	67,4	88,4	10,2	14,3	75,5	59,2	55,1	77,6
A-2003	3,3	9,8	86,5	80,5	64,2	86,7	5,0	10,0	81,7	68,3	61,7	82,8
A-2004	3,7	8,7	84,4	74,8	61,5	85,1	12,5	17,9	73,2	53,6	44,6	73,1
A-2005	2,4	7,2	86,5	79,7	63,8	87,2	4,3	15,2	80,4	67,4	56,5	80,5
A-2006	1,0	4,7	91,6	82,2	65,4	89,4	4,5	11,4	77,3	65,9	56,8	81,6
A-2007	4,0	12,6	80,3	67,3	53,8	80,9	15,2	27,3	66,7	51,5	51,5	68,9
A-2008	3,3	11,3	82,1	75,9	63,7	84,5	12,5	22,5	65,0	47,5	45,0	70,6
SECTEUR TECHNIQUE (% D'ÉTUDIANTS AVEC UN TAUX DE RÉUSSITE)												
Cohorte	POPULATION A						POPULATION B					
	= 0 %	< 50 %	> 65 %	> 80 %	=100%	% RE moyen	= 0 %	< 50 %	> 65 %	> 80 %	=100%	% RE moyen
A-2001	1,1	4,3	91,4	83,3	62,4	90,4	5,5	8,7	84,3	78,0	71,7	86,9
A-2002	2,6	7,2	88,9	79,1	63,4	88,3	2,4	6,3	90,6	78,0	70,1	89,2
A-2003	2,1	3,5	91,7	82,6	69,4	90,7	11,1	13,0	77,8	69,4	61,1	80,0
A-2004	3,6	8,2	86,4	72,7	62,7	85,9	9,5	13,1	79,8	71,4	66,7	81,6
A-2005	2,4	7,1	87,1	84,7	68,2	89,2	1,4	5,4	91,9	82,4	77,0	91,9
A-2006	2,2	4,4	90,1	86,8	73,6	91,5	4,9	7,4	86,4	74,1	65,4	85,8
A-2007	3,5	7,9	86,0	79,8	64,0	87,1	2,9	5,8	89,9	81,2	78,3	89,9
A-2008	1,8	8,9	82,1	77,7	62,5	86,3	2,3	6,8	85,2	71,6	69,3	87,3

Source : PSEP (SRAM) septembre 2009

À quelques exceptions près, l'expression « première session » n'a pas le même sens pour la population B que pour la population A. Les étudiants de la population B ont déjà eu une expérience collégiale, c'est donc au moins la deuxième fois qu'ils sont inscrits en première session d'une cohorte.

Principaux constats:

- La plus faible valeur dans les taux de réussite de la cohorte A-2007 par rapport aux autres cohortes visées par ce plan de réussite s'observe également dans la population A et, de façon beaucoup plus marquée, dans la population B du secteur préuniversitaire ;
- En ce qui concerne le secteur technique, ce constat diffère puisque le taux de réussite de la cohorte A-2007 dépasse celui des cohortes A-2004 et A-2008 pour la population A et celui des cohortes A-2004, A-2006 et A-2008 pour la population B.

4.2 Taux de réinscription à la troisième session

Le tableau suivant affiche le taux de persévérance qui correspond, pour une cohorte donnée, au pourcentage d'étudiants qui se réinscrivent l'année suivante, soit à la troisième session.

Cet indicateur compte tout étudiant qui se réinscrit à sa troisième session, dans le collège d'origine, peu importe si l'étudiant change de programme ou non. Les inscriptions d'une session à l'autre sont consécutives et à l'enseignement régulier.

Tableau 10 : Taux de réinscription en troisième session, tout programme

COHORTE	SHAWINIGAN	COLLÈGES PSEP
A-01	72,3 %	72,6 %
A-02	70,0 %	73,0 %
A-03	74,9 %	73,0 %
A-04	71,8 %	73,1 %
A-05	73,1 %	72,9 %
A-06	74,5 %	73,0 %
A-07	71,4 %	70,6 %
A-08	ND	ND

Source : PSEP (SRAM) septembre 2009

Principaux constats

- Le tableau dix englobe les deux secteurs et les deux populations. Il est donc difficile de dégager des constats ou des tendances. C'est pourquoi la prudence s'impose dans l'analyse ;
- Le taux de persévérance du Collège à la troisième session ne suit pas la même tendance que celle des collèges affiliés. En effet, il est difficile de dégager une tendance quant à l'évolution du taux de réinscription à la troisième session au Collège puisque les valeurs fluctuent d'une année à l'autre et sont plus étalées. Pour les collèges PSEP, le taux de réinscription se maintient autour de 72-73 % jusqu'à la cohorte A-2006. Ceci peut s'expliquer en partie par le nombre d'étudiants plus élevé dans les collèges PSEP, ce qui a tendance à lisser davantage les données ;
- Après une amélioration constante pour les cohortes A-2005 et A-2006, le taux de persévérance de la cohorte A-2007 chute de façon marquée par rapport à celui de la cohorte précédente. Cette baisse prévaut aussi dans les collèges affiliés ;
- Le taux de persévérance du Collège à la troisième session dépasse celui des collèges affiliés depuis la cohorte A-2005, mais la situation demeure fragile.

**Tableau 11 : Taux de réinscription en troisième session,
secteur préuniversitaire et technique, tout programme**

COHORTE	SECTEUR PRÉUNIVERSITAIRE		SECTEUR TECHNIQUE	
	Population A	Population B	Population A	Population B
A-2001	76,6 %	26,5 %	80,6 %	75,6 %
A-2002	81,9 %	32,7 %	78,4 %	79,5 %
A-2003	80,5 %	63,3 %	82,6 %	72,2 %
A-2004	77,1 %	53,6 %	80,9 %	76,2 %
A-2005	81,2 %	47,8 %	80,0 %	78,4 %
A-2006	79,6 %	65,9 %	87,9 %	77,8 %
A-2007	76,7 %	51,5 %	78,9 %	72,5 %
A-2008	ND	ND	ND	ND

Source : PSEP (SRAM) septembre 2009

Principaux constats

- Globalement, on peut observer un taux de persévérance plus élevé au secteur technique qu'au secteur préuniversitaire. Ceci pourrait s'expliquer, du moins en partie, par le fait que les étudiants du secteur technique sont en général plus certains de leur choix vocationnel. Les

statistiques de fréquentation du service d'orientation semblent d'ailleurs confirmer cette hypothèse.

- Ici encore, le taux de persévérance de la cohorte 2007 est le plus bas constaté depuis la cohorte A-2004, et ce, peu importe le secteur ou la population étudiée. La baisse parfois importante de ce taux par rapport à celui de la cohorte précédente doit tenir compte des changements du poids relatif de chacune des deux populations au sein de chacun des secteurs durant cette période (voir tableau 2).

Mise en garde :

Il est possible que, dans certains programmes, les taux de réinscription en troisième session soient beaucoup plus faibles pour les étudiants de la population B (ayant déjà un passé collégial), non pas parce que ceux-ci sont moins persévérants, mais tout simplement parce qu'ayant déjà suivi et réussi une bonne partie de leurs cours de la formation générale, par exemple, ils ont pu terminer leurs études, dans leur nouveau programme, en moins de temps qu'il n'en a fallu aux étudiants de la population A.

De telles statistiques ne peuvent donc pas être interprétées de la même manière pour les deux populations. Pour les uns, un faible taux de réinscription en troisième session est l'indice d'un fort taux d'abandon des études, tandis que pour les autres ce peut être, au contraire, un signe qu'une forte proportion des étudiants est déjà avancée dans son cheminement.

Comme il est important pour le Collège de connaître les motifs d'abandon, que ce soit d'un cours ou de la session entière, le personnel du registrariat contacte les étudiants, documente les motifs d'abandon et en tient un registre. Lors des différentes évaluations de programme, les motifs d'abandon sont consultés. Les principaux motifs invoqués sont : changements de programmes ou de collège, pas de DES complété, le travail, des raisons personnelles (santé, motivation, année sabbatique, déménagement, etc.) et non réadmission à la suite des contrats de réussite non respectés.

4.3 Taux de diplomation

Le « taux de diplomation » (ou pourcentage de diplômés) est la proportion d'étudiants de la cohorte qui ont obtenu leur diplôme par rapport au nombre initial d'étudiants de cette cohorte⁵. Le tableau fournit les taux de diplomation dans tout programme.

Il est difficile de tracer un portrait de la diplomation des cohortes ciblées par le plan de réussite (cohortes A-2004 à A-2008) puisque les données disponibles sont limitées, particulièrement pour les dernières cohortes.

Cependant, il peut être intéressant de regarder l'évolution des taux de diplomation des cohortes précédentes afin de voir si certaines tendances se dégagent en ce qui a trait au gain de diplomation d'une année à l'autre.

Tableau 12 : Taux de diplomation cumulatif de la population A, secteur préuniversitaire, tout programme

	% DE DIPLÔMÉS AU COLLÈGE SHAWINIGAN					% DE DIPLÔMÉS DANS LES COLLÈGES AFFILIÉS À PSEP				
	après 2 ans	après 3 ans	après 4 ans	après 5 ans	à ce jour	après 2 ans	après 3 ans	après 4 ans	après 5 ans	à ce jour
A-2001	42,6	51,7	57,9	59,3	60,8	40,7	60,1	65,2	67,2	68,4
A-2002	54,4	62,2	67,4	70,5	71,0	41,0	60,4	65,5	67,4	68,2
A-2003	50,2	65,1	69,3	70,7	70,7	41,1	60,5	65,6	67,4	67,4
A 2004	46,3	58,3	61,9	ND	61,9	41,8	60,5	65,2	ND	65,2
A-2005	47,8	60,4	ND	ND	60,4	42,0	60,4	ND	ND	60,4
A-2006	43,5	ND	ND	ND	43,5	40,3	ND	ND	ND	40,3

Source : PSEP (SRAM) septembre 2009

Principaux constats :

- La cohorte (population A, secteur préuniversitaire) ayant obtenu le plus faible taux de diplomation dans le délai prescrit (deux ans) est la cohorte A-2001 (42,6 %) alors que celle ayant obtenu le taux le plus élevé est la cohorte A-2002 (54,4 %).
- Le taux de diplomation dans le délai prescrit du Collège se compare avantageusement à ceux des collèges affiliés. En ce qui concerne les autres délais (trois ans et plus), la comparaison est

⁵ SRAM, *Guide de l'utilisateur du système PSEP (version révisée novembre 2008)*, p.42

moins évidente puisque les taux sont tantôt plus élevés au Collège, tantôt plus élevés dans les collèges affiliés PSEP.

- Malgré des fluctuations très importantes des « taux de diplomation » ainsi que des « gains de diplomation par année » d'une cohorte à l'autre, certains constats se dégagent. Ainsi, les gains de diplomation les plus importants, et ce, peu importe la cohorte de la population A du secteur préuniversitaire, sont réalisés un an après le délai prescrit (gain de 7,8 % à 12 % selon la cohorte). Ils demeurent élevés deux ans après ce délai (gain de 3,6 % à 6,2 % selon la cohorte). Par la suite, les gains demeurent minimes (pas plus de 1 %).

Remarques

Bien que nous relançons les étudiants pour les encourager à terminer leurs cours pour compléter leur DEC, il semble que ces efforts ne portent pas toujours les fruits escomptés. Lorsqu'ils intègrent le marché du travail, plusieurs décident de terminer leur formation à distance, ce qui mène souvent à des délais prolongés ou à une absence de diplomation.

Après consultation auprès du service d'aide pédagogique individuelle et du CAR, il semble que de plus en plus d'étudiants s'inscrivent dans le programme *Sciences humaines* afin d'explorer diverses possibilités en vue de fixer leur choix vocationnel. Cette façon de faire a pour effet de prolonger la durée du parcours scolaire et donc le temps de diplomation lorsque cela se traduit par un changement de programme. Notons que ce programme représente environ 25 % de notre clientèle.

Tableau 13 : Taux de diplomation cumulatif de la population A, secteur technique, tout programme

	% DE DIPLÔMÉS AU COLLÈGE SHAWINIGAN				% DE DIPLÔMÉS DANS LES COLLÈGES AFFILIÉS À PSEP			
	après 3 ans	après 4 ans	après 5 ans	à ce jour	après 3 ans	après 4 ans	après 5 ans	à ce jour
Cohorte 2001	32,8	48,9	53,2	55,9	33,7	48,7	53,2	55,8
Cohorte 2002	34,0	49,0	52,9	54,2	36,0	51,3	56,0	57,6
Cohorte 2003	35,4	61,1	66,7	66,7	34,6	50,5	55,6	55,6
Cohorte 2004	47,3	61,8	ND	61,8	34,5	49,6	ND	49,6
Cohorte 2005	45,9	ND	ND	45,9	31,2	ND	ND	31,2
Cohorte 2006	ND	ND	ND	ND	ND	ND	ND	0,3

Source : SRAM (PSEP) septembre 2009

Principaux constats :

- On remarque une progression constante du taux de diplomation dans les délais prescrits (trois ans) depuis la cohorte A-2001 (population A, secteur technique), et ce, jusqu'à la cohorte A-2004.
- Après une remontée importante du taux de diplomation pour la cohorte de A-2004 par rapport à la cohorte précédente, le taux a légèrement baissé pour celle de A-2005. Comme pour la population A du secteur préuniversitaire, les gains les plus importants sont aussi réalisés un an après le délai prescrit et diminuent par la suite. Ceux-ci sont cependant d'une plus grande ampleur.
- Alors que les taux des cohortes A-2001 à A-2003 du Collège ressemblent à ceux des collèges affiliés, ils diffèrent considérablement pour les cohortes A-2004 et A-2005 à l'avantage du Collège.

**Tableau 14 : Taux de diplomation cumulatifs de la population B,
secteur préuniversitaire, tout programme**

	% DE DIPLÔMÉS AU COLLÈGE SHAWINIGAN					% DE DIPLÔMÉS DANS LES COLLÈGES AFFILIÉS À PSEP				
	Après 2 ans	après 3 ans	après 4 ans	après 5 ans	à ce jour	Après 2 ans	après 3 ans	après 4 ans	après 5 ans	à ce jour
Cohorte 2001	14,7	23,5	29,4	32,4	35,3	34,4	42,2	46,1	48,0	49,4
Cohorte 2002	24,5	32,7	32,7	34,7	36,7	33,8	42,3	45,7	47,1	47,6
Cohorte 2003	38,3	46,7	51,7	51,7	51,7	33,0	41,0	45,0	46,4	46,4
Cohorte 2004	35,7	37,5	42,9	ND	42,9	33,7	41,5	45,2	ND	45,2
Cohorte 2005	43,5	47,8	ND	ND	47,8	33,3	41,2	ND	ND	41,2
Cohorte 2006	47,7	ND	ND	ND	47,7	33,4	ND	ND	ND	33,4

Source : SRAM (PSEP) septembre 2009

Principaux constats :

- Le taux de diplomation après deux ans (population B, secteur préuniversitaire) n'a pas cessé d'augmenter depuis la cohorte A-2001 (sauf pour la cohorte A-2004). Il demeure cependant assez faible. Les taux de réussite étant plus faibles pour la population B que pour la population A du secteur préuniversitaire (tableau 9), il n'est pas étonnant que les taux de diplomation de cette population se situent à un niveau inférieur à celui de la population A.
- Les gains obéissent à la même règle des rendements décroissants, mais sont cependant plus faibles que ceux de la population A du secteur préuniversitaire. C'est cependant prévisible pour une population B qui a déjà un parcours collégial avant d'entrer dans un programme

(session d'accueil et intégration, changement de programme, retrait d'une session à la suite du non respect d'un contrat de réussite etc.). Cette situation contribue à augmenter le temps passé au collégial.

Tableau 15 : Taux de diplomation cumulatifs de la population B, secteur technique, tout programme

	% DE DIPLÔMÉS AU COLLÈGE SHAWINIGAN				% DE DIPLÔMÉS DANS LES COLLÈGES AFFILIÉS À PSEP			
	après 3 ans	après 4 ans	après 5 ans	à ce jour	après 3 ans	après 4 ans	après 5 ans	à ce jour
Cohorte 2001	38,6	52,8	56,7	59,1	39,4	49,8	53,7	55,6
Cohorte 2002	47,2	55,9	58,3	58,3	39,4	50,7	54,0	55,4
Cohorte 2003	27,8	43,5	47,2	47,2	38,0	50,9	54,0	54,0
Cohorte 2004	41,7	53,6	ND	53,6	39,9	50,8	ND	50,8
Cohorte 2005	44,6	ND	ND	44,6	39,3	ND	ND	39,3
Cohorte 2006	ND	ND	ND	1,2	ND	ND	ND	4,8

Source : SRAM (PSEP) septembre 2009

Principaux constats :

- Alors que pour les cohortes A-2001 et A-2002 (population B, secteur technique), les taux de diplomation dépassent ceux de la population A pour tous les délais, la situation se renverse à partir de la cohorte A-2003.
- Encore une fois, les gains de diplomation ont tendance à diminuer plus le temps passe, mais sont cependant plus faibles que ceux de la population A du secteur technique.
- La comparaison des taux de diplomation du Collège et des collèges affiliés s'avère difficile, car aucune tendance claire ne se dégage si ce n'est que des taux de diplomation plus stables d'une cohorte à l'autre dans les collèges affiliés PSEP qu'au Collège. Ceci peut s'expliquer par le nombre beaucoup plus élevé d'étudiants dans le premier groupe.

Deux fois par année, le service de cheminement scolaire produit un rapport sur les étudiants qui ne diplôment pas ainsi que sur les cours qui leur manquent afin d'obtenir leur DEC.

Les données produites au mois de juin 2009 révèlent qu'en incluant les étudiants du centre collégial La Tuque, une centaine d'étudiants n'ont pas obtenu leur diplôme, car il leur manque de un à trois cours. Ainsi, il manque un cours à 53 étudiants, deux cours à 19 étudiants et trois cours à 19 étudiants. À ce nombre, il faut ajouter une dizaine d'étudiants à qui il manque la réussite de l'épreuve uniforme de français ainsi que de l'épreuve synthèse de programme.

Cette liste n'est cependant pas définitive puisqu'au moment de sa parution, on y retrouvait encore plusieurs IT (incomplet temporaire), et ce, à cause des programmes en ATE (alternance travail études).

Aux dires de tous au Collège, et cela est corroboré par la littérature sur le sujet, il semble que notre clientèle présente des changements au point de vue de ses caractéristiques tels:

- orientation incertaine et incertitude par rapport au choix de carrière;
- conciliation travail études ou travail, famille et études;
- manque de motivation et de persévérance;
- augmentation de l'absentéisme;
- faible maîtrise des habiletés langagières;
- sessions parfois trop chargées ou horaires de cours déséquilibrés;
- problématiques de santé mentale;
- étudiants ayant besoin de services adaptés.

Certains de ces constats se retrouvaient aussi dans les bilans de réussite depuis l'année 2000. Comment mesurer l'augmentation réelle lorsque l'on sait, qu'en parallèle, nous avons affiné nos moyens de dépistage?

Si ces changements s'avèrent réels, cette clientèle requerra des services adaptés et particuliers exigeant la concertation de tous. D'autant plus qu'avec la clientèle qui entre au Collège avec six unités manquantes, les besoins de soutien devront aussi être ajustés.

Les données obtenues par le SFC semblent, quant à elles, fort encourageantes comme le démontre le tableau suivant :

Tableau 16 : Taux de diplomation au SFC

PROGRAMMES	2004-2005			2005-2006				2006-2007				2007-2008				2008-2009					
	admis		diplômés	admis		diplômés		admis		diplômés		admis		diplômés		admis		diplômé			
	H	F	H	F	H	F	H	F	H	F	H	F	H	F	H	F	H	F	H	F	
Agent en géronto-gériatrie	1	14		11	1	10	1	8	2	18	2	14	4	21	3	17	1	16		13+1	
Agent en géronto-gériatrie (La Tuque)	1	17		16																	
Commercialisation de voyage	4	10	1	6																	
Techniques d'éducation à l'Enfance		26		17		16		18		17		10					14	en cours			
Techniques d'éducation à l'Enfance La Tuque		13		16																	
Gestion des services éducatifs		7		3																	
Gestion financière informatisée (La Tuque)					2	17	1	14					1	14	1	14					
Gestion financière informatisée	2	11	1	6	4	21	4	16	2	23	2	20		11		8	2	18	en cours		
Intégration et conception mulltimédia	8	3	5	2	9	3	5														
Gestion des réseaux informatiques	11	2	9	2																	
Hygiène et salubrité (Trois-Rivières)					6	8	5	6	9	11	9	7	9	13	7	9	8	12	7	11	
Hygiène et salubrité (Shawinigan)													3	16	7	8					
Gestion des eaux									7	8	6	6	5	9	5	10	11	6	en cours		
Transcription médicale													1	18	1	17	1	12	pas notes		
Techniques ambulancières																	14	14	en cours		
Techniques d'intervention en milieu carcéral																	12	9	en cours		
	27	103	16	79	22	75	16	62	20	77	19	57	11	73	10	66	49	104	7	11	
	130	95		97		78		97		76		84		76		150					
Taux de diplomation	73%			80,41%				78,35%				90,48%									

Principaux constats :

- Nous estimons que le taux de diplomation des étudiants inscrits aux diverses attestations d'études collégiales (AEC) du Collège Shawinigan est excellent. En établissant une moyenne pour les quatre dernières années, nous obtenons un taux global de diplomation de 80 %.
- Considérant les données transmises par 42 collèges, qui obtiennent un taux de diplomation global de 76,1 % pour les programmes d'AEC dispensés en 2005-2006, le Collège Shawinigan se distingue avec un taux de 80,41 %.
- Comment expliquer cette persévérance aux études? Nous avançons l'hypothèse que la motivation aux études puisse être reliée au fait que bon nombre de nos étudiants (environ 67 %) bénéficient d'un soutien financier d'Emploi-Québec. Dans ces circonstances, l'étudiant signe une entente écrite qui l'engage à être présent aux cours et à réussir ses études.

Au-delà de la considération pécuniaire, nous présumons qu'une formation de courte durée qui mène directement à un emploi avec de bonnes perspectives d'embauche puisse également être un facteur de motivation. Finalement, nous constatons qu'un bon nombre d'étudiants ont déjà vécu une expérience de travail et seraient donc relativement fixés quant à leur choix de carrière.

Les taux et les raisons d'abandon n'ayant pas été notés de façon systématique, nous ne pouvons obtenir de données précises à ce sujet. Toutefois, il serait judicieux d'effectuer un suivi systématique des étudiants ayant abandonné leur programme de formation afin d'en déterminer les causes et vérifier si certaines périodes sont plus propices à l'abandon.

4.4 Résultats à l'épreuve uniforme de français

Tableau 17 : Réussite à l'épreuve uniforme de français 2004-2009

DATE	N. D'ÉTUDIANTS	RÉUSSITE	ÉCHEC	% RÉUSSITE	% ÉCHEC
H-04	120	115	5	96 %	4 %
A-04	245	229	16	94 %	6 %
H-05	107	99	8	93 %	7 %
A-05	228	219	9	96 %	4 %
H-06	121	106	15	88 %	12
A-06	254	242	12	95 %	5 %
H-07	75	68	7	90,6 %	9,3 %
A-07	185	175	10	95 %	5 %
H-08	63	56	7	89 %	11 %
A-08	225	215	10	96 %	4 %
H-09	99	87	12	88 %	12 %

Source : Collège Shawinigan, août 2009

Notre Collège se distingue de façon spectaculaire dans la réussite de l'épreuve uniforme de français. Chez nos étudiants, le pourcentage de réussite oscille entre 88 et 96 %.

Le travail acharné des enseignants du département d'Arts et lettres et des intervenantes au Centre d'aide en français qui effectuent une préparation très soutenue et rigoureuse n'est pas étranger à une telle réussite. Voici les diverses formules mises de l'avant par le département d'Arts et lettres :

- Les enseignants du cours de français 101 se procurent l'épreuve échouée auparavant pour bien cibler où se situent les difficultés de l'étudiant ;

- Ils décident avec l'étudiant quels sont les aspects les plus problématiques qu'il serait important de revoir ;
- À partir des épreuves ministérielles des dernières sessions, l'étudiant révise les différentes parties de la dissertation ;
- L'étudiant confectionne un ou des plans détaillés et rédige une ou plusieurs parties de la dissertation ;
- Dans certains cas, il est urgent de revoir avec lui certaines fautes de l'orthographe lexicale et grammaticale ;
- Finalement, les enseignants corrigent ce travail avec l'étudiant.

Un soutien personnalisé est aussi offert aux étudiants qui doivent reprendre l'épreuve uniforme de français, car la réussite de celle-ci est une condition obligatoire à l'obtention du diplôme d'études collégiales. Une aide est aussi apportée à des étudiants qui font leur troisième cours obligatoire de français avec le cégep à distance.

En conclusion de ce chapitre, Il se dégage de l'analyse des indicateurs de performance que le taux de réussite des cours en première session est satisfaisant, mais que le taux de réinscription en troisième session et le taux de diplomation dans les délais prescrits demeurent préoccupants. Nos mesures favoriseraient-elles davantage la réussite des cours à la première session que la persévérance? Que pouvons-nous faire pour améliorer la persévérance de nos étudiants et favoriser leur engagement dans leurs études? Ce seront les défis de notre prochain plan de réussite.

5. PRÉSENTATION DES SERVICES ET ANALYSE DE L'EFFICACITÉ DES DIFFÉRENTES MESURES D'AIDE À LA RÉUSSITE

5.1 Organigramme des services d'aide à la réussite

Deux directions du Collège sont directement impliquées dans la réussite des étudiants, soit la Direction des études et la Direction des affaires étudiantes. Voici ci-dessous l'organisation du soutien à la réussite dans notre Collège.

Tableau 18 : Organigramme des services d'aide à la réussite

DIRECTION DES ÉTUDES		DIRECTION DES AFFAIRES ÉTUDIANTES
PROGRAMMES ET RÉUSSITE	ORGANISATION ET CHEMINEMENT SCOLAIRES SERVICE DE LA FORMATION CONTINUE	
Centre d'aide à la réussite	Service d'aide pédagogique individuelle	Services adaptés
Centre d'aide en français	Services aux étudiants du SFC	Aide psychosociale
Service d'orientation	Services aux étudiants du Centre collégial La Tuque	Service d'aide financière
Carrefour de l'information		Accueil et intégration des étudiants hors Québec
Responsables de la réussite		
Conférences et visites éducatives		
Comité de la réussite		
Enseignants en session d'accueil et intégration		
Système d'information sur nos programmes d'études (SIPE)		

5.2 Les centres d'aide

Poursuivre les activités d'encadrement, d'accompagnement et de tutorat par les pairs disponibles au Centre d'aide à la réussite et au Centre d'aide en français⁶

Réunis dans un même espace physique au Carrefour de l'information, le **Centre d'aide à la réussite (CAR)** et le **Centre d'aide en français (CAF)** exercent des activités complémentaires en fonction d'un objectif commun, soit de favoriser la réussite des cours, la persévérance et la

⁶ Tel que cité dans le Plan d'aide à la réussite 2005

diplomation au Collège Shawinigan. Ils constituent un carrefour dynamique d'échanges et de soutien entre les quatre enseignantes responsables, les pairs aidants et les personnes aidées.

Les mesures mises de l'avant dans ces services sont continuellement questionnées et réajustées. En 2005, le regroupement dans un même espace a nécessité une certaine période d'adaptation. L'exiguïté de l'espace de rencontres et le bruit demeurent des commentaires que l'on entend encore en 2009, malgré le fait que des locaux adjacents soient disponibles. Les centres sont victimes de leur succès et l'achalandage durant certaines périodes est très important.

5.2.1 Centre d'aide à la réussite

Ce service est un lieu de rencontres et d'entraide ouvert à tous les étudiants du Collège. Sa mission est de soutenir, par différents moyens, les étudiants dans leur désir de réussite. Ceux-ci y retrouvent, en plus des intervenants et des aidants, toute la documentation nécessaire pour favoriser leur réussite.

Lors de sa création en 1994, la mission du centre était étroitement associée à l'encadrement et au suivi des étudiants en difficulté d'apprentissage en session d'*accueil et intégration*. Très rapidement, conscients de la multiplicité des facteurs liés à la réussite, les intervenants du CAR ont élargi les services offerts et ont multiplié les approches et modes d'intervention en vue de favoriser la persévérance scolaire, la réussite et la diplomation. Citons, par exemple, les principales qui sont la passation et l'interprétation du questionnaire IAP (environ 60 par année), le suivi des étudiants ayant bénéficié de cette mesure, l'encadrement des contrats de réussite (environ 30 par session) et le suivi auprès des aides pédagogiques individuelles, l'encadrement des tuteurs (environ 30 par session), le soutien aux étudiants qui se présentent librement dans les matières où ils éprouvent des difficultés, etc.

Nous allons présenter chacune de ses mesures et les analyser en termes d'efficacité sur la persévérance et la réussite quand les données sont disponibles.

5.2.1.1 Passation du questionnaire IAP⁷

Test IAP (Inventaire des acquis précollégiaux) administré chaque session à tous les nouveaux étudiants ayant une moyenne pondérée au secondaire (MPS) se situant entre 66 % et 70 % inclusivement. Les résultats sont acheminés au (CAR) pour suivi⁸.

⁷ Voir annexe 2

⁸ Tel que cité dans le Plan d'aide à la réussite 2005.

Le questionnaire IAP constitue une mesure d'encadrement obligatoire de **soutien à la réussite**.

Ce questionnaire comporte 95 questions qui mettent en évidence les perceptions de l'étudiant à l'égard de ses propres acquis, tant du point de vue de ses apprentissages, de son orientation et de ses acquis sociaux. Les trois catégories de perceptions couvrent, quant à elles, 17 critères au total.

Cet outil d'interprétation permet à l'étudiant de faire le point sur son expérience scolaire au secondaire en identifiant les forces qui favorisent son rendement scolaire et en lui faisant prendre conscience des aspects à améliorer.

Ainsi, tous les étudiants inscrits au Collège n'ayant pas obtenu cette moyenne reçoivent, de la part du registraire, une lettre de convocation pour la passation du questionnaire IAP. Dans le plan d'aide, on parlait d'un test, ce qui créait chez certains étudiants une crainte quant aux résultats : « qu'arrivera-t-il si j'échoue? ». Alors, depuis deux ans, nous avons clarifié l'objectif de ce questionnaire, entre autres par l'envoi d'un message très clair qui décrit en quoi consiste cette mesure. Depuis l'hiver 2008, les étudiants hors Québec doivent aussi compléter ce questionnaire.

Chaque étudiant ayant répondu au questionnaire IAP doit ensuite rencontrer une responsable du CAR afin de discuter des résultats. Lors du rendez-vous, l'intervenante remet à l'étudiant la feuille d'analyse des résultats *Profil des acquis précollégiaux* (annexe 3) accompagnée d'un document d'interprétation *Feuille d'interprétation des facteurs du IAP* (annexe 4)⁹. C'est à partir de l'interprétation des résultats que s'amorce la discussion.

Perceptions à l'égard de l'outil (A-2008)

L'outil est très bien construit. En effet, la plupart des étudiants se sont reconnus à travers l'analyse des résultats du questionnaire, et ce, tant au point de vue des forces que des points à améliorer. Il s'avère donc un excellent outil de prévention.

L'analyse et l'interprétation des résultats se font aisément. De plus, ils constituent un excellent point de départ à la discussion. C'est l'occasion pour l'intervenante du CAR de fournir aux étudiants quelques trucs en fonction des points à améliorer afin de favoriser leur réussite. D'ailleurs, certaines de ces discussions ont largement dépassé les 30 minutes prévues au départ.

⁹ Le questionnaire et les outils d'interprétation ont été développés par le Carrefour de la réussite du cégep de Sainte-Foy.

Rencontres de suivi (A-2008)

Les premières rencontres ont débuté lors de la quatrième semaine de cours, et ce, afin de permettre à chacun des étudiants de se familiariser avec le Collège. Compte tenu du nombre élevé d'étudiants à rencontrer, elles se sont poursuivies jusqu'à la mi-session¹⁰.

Plusieurs étudiants semblaient réellement apprécier le fait de pouvoir rencontrer rapidement une intervenante et de connaître les services à la réussite offerts par le collège (CAF, CAR, CO, API et aide psychosociale). Quelques-uns se sont même prévalus de ces services à la suite de leur rencontre.

Les choix possibles étant :

- Mesures d'aide par les pairs (aidants)

À la session A-2008, déjà sept étudiants sur les 44 ont eu recours aux services d'un aidant du CAR. Cette donnée nous apparaît intéressante étant donné que les nouveaux étudiants tardent souvent à demander de l'aide, préférant attendre d'avoir « vécu » une première session.

- Mesures d'encadrement personnalisé

Des formations individualisées ainsi que des astuces ont été proposées afin de venir en aide à ceux qui éprouvaient des difficultés liées aux méthodes de travail, telles la gestion du temps, la prise de notes, les techniques d'étude, la préparation aux examens.

Présentons maintenant les commentaires faits par les intervenantes du CAR à la suite des rencontres de suivi des étudiants ayant passé ce questionnaire.

Les étudiants rencontrés perçoivent l'intervenante comme une personne ressource associée à toutes les formes de mesures d'aide (aide à la réussite, aide financière, problèmes personnels ou d'ordre logistique,...).

¹⁰ Il serait important de débiter les rencontres plus tôt (à la troisième, voire à la deuxième semaine de cours), car certains étudiants se sentent encore « perdus ».

Plusieurs étudiants n'avaient pas encore pris conscience de la notion de « session » et ont posé beaucoup de questions à ce sujet. Il faut leur rappeler qu'ils n'ont pas une année scolaire entière pour recueillir des points et que le délai est plus court qu'au secondaire pour « corriger le tir ».

Pour de nombreux étudiants, il existe une relation très forte entre leur « expérience au secondaire » et leur niveau d'anxiété sociale à l'arrivée au collégial. Ainsi, de façon assez générale, l'étudiant ayant eu une expérience favorable éprouve une anxiété moins grande que l'étudiant ayant eu une expérience défavorable.

Cependant, quelques étudiants ayant vécu une expérience au secondaire « très favorable » éprouvaient une anxiété sociale forte, avouant souhaiter pouvoir faire un « secondaire 6 » plutôt que de changer de milieu d'enseignement. Au contraire, certains élèves ayant vécu une expérience au secondaire « très défavorable » éprouvaient une anxiété moins grande, car ils y voyaient l'occasion de prendre un nouveau départ.

Plus de 40 % des étudiants ayant répondu au questionnaire étaient inquiets de ne pas connaître leur orientation. Cette préoccupation devenait alors le sujet de discussion de la rencontre, puisque plusieurs affirmaient avoir de la difficulté à s'engager dans leurs études.

Lorsque cela était possible et qu'il y avait ouverture de la part de l'étudiant, l'intervenante proposait de les amener prendre rendez-vous avec la conseillère en orientation. Cette mesure permet à l'étudiant de mieux se connaître et de découvrir les programmes rattachés à ses propres intérêts. Cette découverte augmente sa motivation et l'amène à prendre les moyens nécessaires à sa propre réussite.

À l'automne 2008, 15 étudiants sur les 44 ont rencontré la conseillère en orientation (CO), certains plus d'une fois. Il semble qu'une partie importante des étudiants ayant rencontré la responsable du CAR avant leur rendez-vous avec la CO était bien préparée. Selon cette dernière, « [...] certains ont décidé de maintenir leur direction au cégep alors que d'autres iront vers les DEP ou encore, dans une moindre mesure, sur le marché du travail ». Selon les intervenants du CAR, la réussite appartient à celui qui complète le projet dans lequel il s'est investi, que ce soit au collège ou ailleurs.

Tableau 19 : Statistiques liées à la passation du questionnaire IAP A-2005 à H 2009

	A-05	H-06	A-06	H-07	A-07	H-08	A-08	H-09
Nombre d'étudiants convoqués¹¹ au questionnaire IAP	67	9	52	5	53	8	67	7
Nombre d'étudiants ayant répondu au questionnaire	34	11	38	4	50	8	51	6
Écart entre le nombre d'étudiants convoqués et le nombre de répondants	33	(2)	14	1	3	0	16	1
Nombre d'étudiants s'étant présentés à leur rencontre de suivi¹²	ND	5	26	2	29	3	44	nd
Nombre d'étudiants ne s'étant pas présentés à leur rencontre de suivi	ND	ND	12	2	21	5	7	nd

Source : Centre d'aide à réussite, hiver 2009.

L'écart entre le nombre d'étudiants convoqués au questionnaire IAP et le nombre de répondants s'explique souvent par des annulations d'inscription ou de session après la date de publication des listes par le SRAM, puisque ces listes tiennent compte des admissions et non des inscriptions. Lorsque l'écart est entre parenthèses (.), cela s'explique par les inscriptions tardives¹³. Ainsi, à l'automne 2008, 51 étudiants sur 67 inscrits se sont présentés et ont répondu au questionnaire lors de la convocation. Des 16 étudiants inscrits ne s'étant pas présentés, neuf avaient annulé leur session.

Le nombre d'étudiants convoqués à la session d'hiver est beaucoup moins élevé qu'à la session d'automne. Cet écart important est causé par le fait que les nouvelles inscriptions ont lieu à la session d'automne, particulièrement dans les programmes techniques.

Les fluctuations sont plus importantes à l'automne pour les raisons évoquées plus haut. Ainsi, un apport important d'inscriptions tardives peut se traduire par un nombre plus important de répondants, sans que ceux-ci n'apparaissent sur la liste publiée par le SRAM. De la même façon, des annulations d'inscription ou de session vont faire en sorte que plusieurs ne se présenteront pas

¹¹ Liste publiée à partir du fichier SRAM.

¹² Lors de la remise du questionnaire, une des responsables du CAR fixe une date de rencontre afin d'échanger sur les résultats du questionnaire.

¹³ À l'occasion, des étudiants non inscrits ont manifesté le désir de passer le questionnaire.

lors de la passation du questionnaire ou lors de la rencontre avec l'intervenante du CAR, bien que leur nom apparaisse sur la liste de convocation. Il faudra attendre la session A-2009 afin de voir si les modifications au RREC se traduiront par une hausse du nombre d'étudiants convoqués.

La proportion de répondants se présentant à leur rencontre de suivi a augmenté depuis l'hiver 2006. Il semble que les mesures plus incitatives aient porté fruit (lettre de présentation, relance, etc.).

De plus, l'informatisation du traitement des questionnaires a contribué à alléger la partie cléricale de gestion de ces questionnaires : un autre bel exemple de collaboration entre deux services, soit le CAR et le SADP (service d'animation et de développement pédagogiques).

L'utilisation du questionnaire IAP n'a cessé de s'améliorer depuis 2005. Le fait d'avoir amené les étudiants à venir chercher leurs résultats s'avère un incitatif majeur pour leur faire connaître le CAR et surtout les deux enseignantes qui s'en occupent et qui deviennent ainsi rapidement des personnes-ressources pour ces étudiants.

Il serait intéressant d'effectuer le suivi des étudiants ayant répondu au questionnaire et s'étant présentés ou non à la rencontre de présentation des résultats pour mesurer l'impact de cette mesure sur la réussite des cours en première session. À titre exploratoire, nous avons pu constater que 50 % des étudiants qui ont répondu au questionnaire à l'automne 2008 ont réussi tous leurs cours.

5.2.1.2 Encadrement des contrats de réussite

Le CAR reçoit à chaque session des étudiants éprouvant des difficultés scolaires. Ces étudiants sont référés par l'API (aide pédagogique individuelle) qui est assignée à leur programme¹⁴.

Certains de ces étudiants (environ une trentaine par session) doivent, dans le cadre de leur contrat de réussite, s'inscrire au CAR et rencontrer une de ses responsables au moins trois fois durant la session, souvent plus. L'inscription se fait habituellement avant le début des cours.

La teneur des contrats varie d'un étudiant à l'autre selon son vécu scolaire. En plus de rencontrer la responsable du CAR, l'étudiant doit démontrer sa motivation en assistant à ses cours et en

¹⁴ Il arrive quelquefois que certains étudiants viennent s'inscrire de façon tout à fait volontaire.

respectant les modalités particulières¹⁵ liées à son contrat, s'il y a lieu. Le non-respect des modalités particulières liées à un contrat peut mener à un changement de programme, à un contrat « dernière chance » ou à l'exclusion pour une session.

Les rencontres permettent d'effectuer un suivi régulier de l'étudiant. Lors de la première rencontre, tous les étudiants doivent apporter leurs plans de cours afin de remplir un calendrier de session dans lequel ils inscrivent les types d'évaluation, leur pondération ainsi que toutes les dates d'examens et de remises de travaux. Ils doivent aussi déterminer dans leur horaire un certain nombre de périodes qu'ils comptent consacrer à leurs études.

Chaque rencontre subséquente constitue une occasion de rappeler à l'étudiant ses objectifs, ses échéances, mais aussi les possibilités qui s'offrent à lui. L'étudiant fait aussi un bilan de sa présence en classe ainsi que de ses résultats (bleu manitou). À partir de cela, le nombre et le contenu des rencontres varient d'un étudiant à l'autre en fonction de leurs besoins. La responsable peut suggérer de l'aide (service d'aide par les pairs du CAR) à l'étudiant qui éprouve des difficultés dans un ou plusieurs cours. Elle peut aussi assurer le lien avec l'aide psychosociale ou le service d'aide à l'orientation, car plusieurs étudiants n'osent pas y aller par eux-mêmes.

5.2.1.3 Cours *Apprendre et s'exercer à la fonction de pairs aidants*

Une des enseignantes du CAR dispense ce cours dont l'objectif est d'amener les étudiants à s'exercer aux attitudes de base en relation d'aide de même qu'à s'approprier les connaissances sur les processus cognitifs. Ils se familiarisent aussi avec le matériel didactique nécessaire pour soutenir un étudiant en difficulté et agiront par la suite comme pairs aidants.

Lors d'un sondage effectué à l'hiver 2009 auprès des aidants, tous les étudiants ayant répondu (26) se sont dit très satisfaits de l'organisation de ce cours et de sa pertinence pour les préparer à leur rôle d'aidant. Satisfaits des apprentissages effectués, ils n'hésiteraient pas à recommander à un autre étudiant de faire cette expérience.

¹⁵ Pour certains, cela signifie réussir au moins 51 % des unités de cours auxquels ils sont inscrits. Pour d'autres, cela signifie réussir tous leurs cours, assister à leurs cours, etc. Certains étudiants n'ont aucune modalité particulière à leur contrat.

5.2.1.4 Tutorat par les pairs

Les intervenantes au CAR s'occupent du recrutement et de l'encadrement des aidants dans les différentes disciplines offertes au Collège. Elles sollicitent les responsables de la réussite afin d'obtenir le nom d'étudiants pouvant éventuellement devenir des aidants. Ensuite, elles rencontrent en entrevue individuelle chaque étudiant référé et effectuent le jumelage aidants/aidés. De plus, elles supervisent et évaluent le travail des aidants.

Au fil des années, le suivi est de plus en plus structuré et significatif par le biais d'un contrat d'engagement pour l'aidé et l'aidant. Cependant, dans le sondage effectué auprès des aidants, le commentaire négatif qui revient le plus souvent est la frustration générée par un aidé qui ne se présente pas à ses rendez-vous.

La satisfaction des aidés qui fréquentent le CAR et bénéficient du soutien d'un aidant a été vérifiée par un questionnaire de perception. Après une relance, finalement 15 personnes sur 74 ont répondu au questionnaire distribué. Tous, non seulement, choisiraient à nouveau de fréquenter le CAR, mais recommanderaient aussi à un autre étudiant de le fréquenter. Ils s'y sentent bien accueillis et mentionnent qu'ils y trouvent des aidants compétents qui réussissent à répondre à leurs questions et à surmonter leurs difficultés. Plusieurs mentionnent qu'en ayant de l'aide tôt dans la session, cela évite qu'ils se découragent.

5.2.1.5 Projet spécial : aide en philosophie

Un projet a été mis sur pied dans lequel un ou des enseignants de philosophie rencontrent régulièrement des étudiants qui reprennent un cours à la suite d'un ou plusieurs échecs de ce cours. Ils diagnostiquent les problèmes les plus sérieux et aident les étudiants à les surmonter. Nous avons constaté que l'aide par les pairs dans cette discipline est plutôt complexe et qu'un enseignant qui connaît les exigences de chaque cours et de chaque enseignant s'avère un soutien plus efficace. Les étudiants qui les consultent sont référés par le CAR.

Cette mesure expérimentée depuis deux ans donne de bons résultats. Les étudiants qui persévèrent dans leurs rencontres réussissent leur cours.

5.2.1.6 Statistiques du CAR

Depuis l'automne 2005, nous colligeons des données statistiques au CAR. Ces données sont confidentielles, car elles sont nominatives et elles nous permettent de suivre les résultats de chaque étudiant fréquentant le CAR et profitant de ses mesures d'aide.

Nous y retrouvons :

*Volet 1 : Encadrement de la session d'accueil et d'intégration
(Cours 360-902-SW et 360-GWH-SW)*

Nombre d'aidés en difficulté d'apprentissage
Nombre d'aidés en situation de réussite

Volet 2 : Exploration des études collégiales (360-GWC-SW)

Nombre d'aidés en difficulté d'apprentissage
Nombre d'aidés en situation de réussite
Réussite du cours 360-GWC-03

Volet 3 : Contrats de réussite

Nombre d'aidés en difficulté d'apprentissage
Nombre d'aidés en situation de réussite

Volet 4 : Tutorat par les pairs

Nombre d'aidants
Nombre d'aidés
Résultats obtenus par les aidés

N.B. Les volets 1 et 2 ne sont donnés qu'à l'automne.

Volet 5 : Aide aux étudiants qui se présentent spontanément ou qui sont référés par un enseignant
Tout étudiant qui éprouve un problème de réussite ou qui souhaite simplement améliorer sa façon d'étudier peut rencontrer une intervenante au CAR. Nous n'avons pas de données statistiques pour le moment concernant cette clientèle de passage.

Volet 6 : Questionnaire IAP

Depuis 2006 s'ajoute le volet « suivi des étudiants ayant répondu au questionnaire IAP ». Des statistiques de résultats des étudiants ayant été en suivi après la passation du questionnaire IAP seront dorénavant compilées.

Tableau 20 : Pourcentage de cours réussis par les étudiants ayant fréquenté le CAR

SESSION	VOLET 1		VOLET 2		VOLET 3		VOLET 4	
	N. d'étudiants	% de cours réussis	N. d'étudiants	% de cours réussis	N. d'étudiants	% de cours réussis	N. d'étudiants	% de cours réussis
A-2005	13	70 %	9	73,47 %	67	71,69 %	113	84,07 % 88,08 % (F) 81,58 % (G)
H-2006					19	42,72 %	91	78,48 % 92,28 % (F) 67,74 % (G)
A-2006	7	52,63 %	14	82,09 %	16	51,43 %	103	69,31 % 82,82 % (F) 64,20 % (G)
H-2007					4	38,10 %	97	81,13 % 88,54 % (F) 70,89 % (G)
A-2007	28	58,66 %	10	70 %	17	57,95 %	78	75,61 % 86,85 % (F) 68,52 % (G)
H-2008					31	56,85 %	76	79,07 % 84,76 % (F) 77,61 % (G)
A-2008	17	75,86 %	6	70,97 %	33	74,19 %	71	71,43 % 77,37 % (F) 67,61 % (G)

Source : Statistiques du CAR, mars 2009

Principaux constats :

- Le nombre d'étudiants fluctuent d'une session à l'autre depuis l'A-2005, et ce, dans chacun des volets.
- Quand le nombre d'étudiants est peu élevé, il faut demeurer prudent avec le pourcentage de cours réussis.
- On note des différences significatives entre le pourcentage de cours réussis par les filles et les garçons.

Dans les prochaines années, il sera intéressant d'analyser plus en détail les résultats des étudiants fréquentant le CAR mais aussi leur persévérance au Collège et leur taux de diplomation.

Ces statistiques sont extraites d'une base de données maison. À la suite des changements dans notre règlement sur la réussite au printemps 2009, la base de données actuelle ne sera plus utilisable. Nous ajusterons nos outils de cueillette de données en tenant compte de ces

changements et de l'implantation de notre nouveau logiciel de gestion pédagogique prévu pour décembre 2009.

5.2.2 Centre d'aide en français (CAF)

Ce centre est ouvert à tous les étudiants désirant améliorer la qualité de leur français écrit. La fréquentation du CAF peut prendre deux formes :

1. Les étudiants qui éprouvent des difficultés en français trouvent au CAF des pairs aidants et des enseignants qui sont là pour les aider à surmonter leurs difficultés. On y trouve également des ouvrages de références, des exercices imprimés et informatisés.
2. Quant aux étudiants qui écrivent bien en français, ils peuvent devenir aidants et, ainsi, venir en aide à un collègue en difficulté, et ce, tout en se perfectionnant. Un cours de français *Relation d'aide en français écrit* leur est offert pour leur permettre d'acquérir la formation nécessaire. Ce cours remplace, dans leur programme d'études, le quatrième cours de français obligatoire.

Les enseignantes œuvrant au sein du CAF s'acquittent des tâches suivantes :

- Préparation, évaluation et révision de la documentation disponible en français écrit ;
- Recrutement des aidants, formation à la relation d'aide; soutien et évaluation ;
- Organisation et encadrement de l'aide par les pairs ;
- Soutien hebdomadaire, en groupe ou en individuel, aux étudiants non jumelés ;
- Encadrement des contrats de réussite.

5.2.2.1 Cours *Relation d'aide en français écrit*

Le cours intitulé *Relation d'aide en français écrit* est suivi par des étudiants ayant des résultats au-dessus de la moyenne en français et aptes à devenir des aidants au Centre d'aide en français. Dans ce cours, les étudiants apprennent la théorie relative à la relation d'aide et l'appliquent en tant qu'aidants au CAF.

Durant cette session, les aidants sont en interaction, trois fois par semaine, avec plusieurs de leurs pairs en difficulté en français écrit. Préparer des rencontres, savoir être en relation et à l'écoute de l'autre, développer le souci du détail, l'autonomie, le sens des responsabilités et la ponctualité sont parmi les diverses expériences de vie, d'études et de travail que les étudiants développent.

5.2.2.2 Aide par les pairs

La satisfaction des aidés qui fréquentent le CAF et bénéficient du soutien d'un aidant a été vérifiée par un questionnaire de perception. Cinquante-neuf personnes ont répondu au questionnaire distribué (85). Non seulement 97 % des aidés consultés choisiraient à nouveau de fréquenter le CAF, mais 100 % de ceux-ci recommanderaient aussi à un autre étudiant la fréquentation du service. Les commentaires exprimés sont identiques à ceux exprimés par les aidés au CAR. Ils s'y sentent bien accueillis et mentionnent qu'ils y trouvent des aidants compétents qui réussissent à répondre à leurs questions et à surmonter leurs difficultés. Plusieurs mentionnent que, ayant de l'aide tôt dans la session, cela évite qu'ils se découragent. De plus, ils apprécient la facilité d'accès et la méthode d'apprentissage qui est différente de celle en classe.

5.2.2.3 Encadrement des contrats de réussite

Depuis l'automne 2007, une enseignante du CAF rencontre personnellement chaque étudiant en contrat de réussite référé au CAF, pour faire un suivi serré de son cheminement et de sa progression. Cela complète l'aide déjà fournie par un pair. Le taux de persévérance s'est amélioré. Nous avons aussi tenté de mesurer l'impact sur la réussite des cours de français, mais il arrive que l'étudiant, bien qu'en contrat de réussite au CAF, n'ait pas de cours de français cette session-là. Par exemple, à l'A-2007, sur 21 étudiants en suivi de contrat de réussite, 10 ont réussi leur cours de français, 6 n'avaient pas de cours de français cette session et 5 étudiants ont échoué leur cours.

5.2.2.4 PAF!

Dans le cadre des sommes allouées en vertu des transferts fédéraux et des orientations données par la Ministre en matière d'amélioration de la langue française dans les collèges, un centre de promotion et d'amélioration de la langue a été créé à l'automne 2008 : Le PAF! (promotion et amélioration du français). Ce service favorise la réussite de tous les étudiants, qu'ils présentent ou non des difficultés en français. Par l'offre d'activités ludiques diverses – concours de type « Chasse aux trésors... de la langue », par exemple – tous sont invités à « jouer » avec la langue française. Tout en acquérant de nouvelles connaissances, l'étudiant est plongé dans un contexte où le français est agréable et n'a pas de finalité scolaire. L'encadrement pour le *Prix littéraire des collégiens* est aussi une occasion d'approfondir certaines connaissances de façon stimulante et

agréable. Finalement, les possibilités de rencontres individuelles, qu'elles soient sporadiques ou de suivi, permettent aux étudiants de bénéficier du soutien nécessaire.

5.2.2.5 Statistiques du CAF

Les seules statistiques pour le CAF sont de l'ordre du nombre d'aidants et d'aidés ainsi que du nombre de rencontres aidants/aidés.

En ce qui a trait aux données sur la réussite des cours, elles n'ont pu être compilées dans la base de données. En effet, il aurait fallu que les cours pour lesquels les étudiants étaient aidés soient indiqués dans la base de données. À la fin de la session, lorsque les résultats des étudiants ont été transférés dans la base de données, aucun lien entre les résultats ainsi transférés et les rencontres tenues ne pouvaient être établi. Cependant, la consultation au CAF ne se fait pas toujours en fonction d'un cours précis. Avec l'arrivée de notre nouveau système de gestion pédagogique, nous allons examiner les possibilités de suivre les résultats de ces étudiants.

5.3 Service d'aide pédagogique individuelle

Le Service d'aide pédagogique individuelle offre une assistance continue aux étudiants dans la poursuite de leurs études collégiales.

Deux conseillères en information scolaire et professionnelle (CISEP) se partagent les différents programmes du Collège et en accompagnent les étudiants. Leurs principales tâches sont les suivantes :

- Évaluer les demandes d'admission du SRAM
- Évaluer les dossiers académiques des étudiants hors Québec
- Accompagner les étudiants dans :
 - ✓ leur choix de cours ou un changement de programme d'études ;
 - ✓ la modification de leur cheminement scolaire ;
 - ✓ l'annulation un ou des cours ;
 - ✓ l'obtention des dispenses, des substitutions ou des équivalences ;
 - ✓ la demande d'une commandite ;
 - ✓ la demande du retrait ou de l'ajout de cours;
- Évaluer leurs difficultés d'apprentissage et proposer des pistes de solution;
- Analyser leur dossier en vue de l'obtention du diplôme d'études collégiales ;
- Identifier les étudiants en contrat de réussite et les référer aux différents services.

De plus, elles travaillent en étroite collaboration avec la directrice adjointe des études responsable de l'encadrement des contrats de réussite et s'impliquent au sein de différents comités.

5.4 Service d'orientation

Le rôle de la conseillère en orientation est d'aider les étudiants lors d'entrevues individuelles à :

- donner un sens à leurs études et favoriser leur motivation ;
- faire l'analyse de leur situation personnelle, scolaire et professionnelle ;
- élaborer des voies de solution afin de les aider à prendre des décisions autonomes ;
- confirmer, modifier ou préciser leur choix d'orientation en les aidant à mieux se connaître pour mieux choisir ;
- faire la synthèse personnelle de leurs intérêts, de leurs aptitudes, de leurs traits de personnalité, de leurs valeurs ;
- réaliser des choix réfléchis et satisfaisants qui tiennent compte de leurs aspirations personnelles et des réalités des programmes d'études et des carrières.

Depuis l'abolition du poste de conseillère en information scolaire, elle aide aussi les étudiants dans leur projet d'étude à l'aide d'entrevues individuelles, de séances d'information, de mini ateliers et de conférences, de rencontres avec les représentants et les représentantes des universités, de visites de campus et de départements universitaires.

Un local adjacent à son bureau permet aux étudiants de consulter l'information suivante :

- guides des études professionnelles, collégiales et universitaires au Québec ;
- annuaires des cégeps et des universités québécoises et canadiennes ;
- renseignements généraux.
- Il est à noter que tous les étudiants inscrits au Collège ont accès au logiciel d'information scolaire et d'orientation (REPÈRES) par l'intermédiaire de bleumanitou.

La conseillère d'orientation est très active pour le maillage entre les départements et les différents intervenants. Elle profite de toutes les occasions offertes par les enseignants pour camper les bases d'une approche orientante et intervenir en classe à leur demande.

Elle a même créé un personnage fictif, Marion, pour illustrer les questionnements typiques des étudiants face aux choix disponibles et à leur projet de carrière. Actuellement, elle élabore le scénario d'un film pour illustrer les écueils du passage secondaire-collégial. Elle y travaille en collaboration avec des étudiants, des enseignants, des professionnels et des membres du personnel de soutien. Elle a même recruté, pour jouer dans son film, un des employeurs de la région!

De plus, depuis 2007, la semaine de l'orientation est soulignée de façon toute particulière. En effet, lors de cette semaine, des citations (sur la réussite, la persévérance, la façon de surmonter les échecs, etc.) sont affichées et suspendues un peu partout dans le Collège, tant à Shawinigan qu'au centre collégial La Tuque.

Le service est très utilisé par les étudiants (entre 250 et 300 dossiers ouverts par année). Le service est aussi disponible pour les étudiants du Centre collégial La Tuque.

Suite à l'analyse des statistiques d'admission universitaire pour l'automne 2008, 93,36 % des étudiants du Collège Shawinigan ont été admis dans les programmes universitaires pour lesquels ils avaient fait une demande d'admission. Ce taux est sensiblement le même que pour les étudiants de l'ensemble des autres collèges qui ont obtenu un taux d'admission de 93,37 %.

Toutefois, en regardant de plus près, on constate que 92,36 % des étudiants du Collège Shawinigan ont décidé de s'inscrire dans le programme pour lequel ils avaient été acceptés comparativement à 86,36 % pour l'ensemble des étudiants provenant des autres collèges. Ainsi, au terme de leur formation, les étudiants du Collège Shawinigan semblent éprouver moins d'hésitation face à leur choix. Bref, ils semblent bien orientés!

5.5 Services adaptés

Ce service relève principalement de la Direction des affaires étudiantes, mais l'intervenante collabore étroitement avec les intervenants en réussite et les enseignants.

Le Collège Shawinigan offre des accommodements aux étudiants atteints de déficience fonctionnelle. Il peut s'agir d'une limitation d'ordre physique, neurologique, sensorielle, organique ou, encore, des troubles d'apprentissage ou des troubles de santé mentale. La mise en place de services et d'accommodements « sans discrimination ni privilèges » doit être planifiée avec l'intervenante psychosociale dès le début de la session. Cette dernière est responsable d'évaluer les besoins et de mettre en place les accommodements pouvant pallier les limitations de ces étudiants.

Pour être admissible aux services adaptés, l'étudiant doit fournir le certificat médical attestant de sa limitation ou fournir son évaluation professionnelle (neuropsychologue, orthopédagogue,

psychoéducateur, orthophoniste ou psychologue scolaire) dans le cas de troubles d'apprentissage. Dans l'éventualité où l'étudiant présente les signes d'une limitation, mais n'a pas encore été évalué, des ententes sont en vigueur avec des professionnels reconnus par le MELS afin de procéder à l'évaluation dans un délai raisonnable.

Depuis 2004, les statistiques indiquent que ce sont majoritairement les femmes qui utilisent les services adaptés. Sur un total de 49 étudiants, 33 sont des femmes, soit 67 %. La majorité des demandes proviennent des programmes techniques, soit 70 %. Ensuite, ce sont les programmes préuniversitaires à 28 % et, enfin, la formation continue pour 2 %.

Entre 2004 et 2008, le nombre d'inscriptions aux mesures adaptées n'a cessé d'augmenter, passant d'un étudiant à 18. Nous expliquons cette hausse par le fait que les services sont de plus en plus connus à l'interne comme à l'externe. Dernièrement, plusieurs demandes nous ont été adressées, soit par les parents ou par des demandes intercollégiales (lors de transfert de programme).

Concernant les limitations fonctionnelles majeures, nous observons que la dyslexie touche 46 % des étudiants et le trouble déficitaire de l'attention touche 19 % des étudiants. À cet égard, plusieurs mesures ont été mises en place afin de les soutenir dans leur limitation : temps supplémentaire aux examens et local particulier, ordinateur avec correcteur, dictionnaire électronique, enregistreuse numérique, production sonore, tutorat par les pairs (CAF), preneur de notes. Une lettre est alors envoyée à chacun de leurs enseignants pour les informer du droit à ces mesures.

Concernant le rendement scolaire, nous observons une baisse des échecs lorsque l'étudiant bénéficie de mesures adaptées. Toutefois, plusieurs abandons de cours ont été constatés et avaient pour motif le manque de persévérance. Une réflexion doit être réalisée à ce sujet afin de pallier ce phénomène. Les enseignants collaborent aisément aux mesures mises en place. Certains expriment le besoin de mieux comprendre la limitation, doutent du diagnostique ou demandent des éclaircissements, ce qui est fait volontiers par la répondante des services adaptés.

Pour la session d'automne 2009, treize étudiants bénéficient d'accommodements. De ce nombre, quatre sont en collège I, cinq en collège II, trois en collège III et une étudiante est inscrite à la formation continue.

5.6 Service d'aide psychosociale

La raison d'être du service d'intervention psychosociale est d'aider les étudiants à faire face à leurs difficultés personnelles en les guidant dans la recherche de solutions satisfaisantes, de leur offrir une écoute empathique leur permettant de se sentir accueillis et supportés dans leur vécu, de les accompagner dans la clarification de leur situation problématique, de favoriser l'acquisition d'outils leur permettant de mieux gérer le stress relié à la performance scolaire et, finalement, de les guider dans la recherche de moyens leur permettant de développer de nouvelles stratégies d'adaptation.

Au cours des années 2004 à 2009, 313 étudiants ont fait une demande d'aide et 1 100 consultations ont été effectuées.

Nous remarquons une hausse de consultations au service lorsque l'intervenante est au collège cinq jours par semaine (2004 à 2007).

Les références au service se font essentiellement par une démarche personnelle de l'étudiant (120/313). Viennent ensuite les références par l'enseignant (60/313), par le responsable de l'aide financière (27/313), par les amis (16/313) et par l'aide pédagogique individuelle (13/313).

Nous pouvons en déduire que l'étudiant est en mesure de reconnaître son besoin de consulter. De plus, étant donné que les services d'aide psychosociale sont déjà implantés au secondaire, il nous apparaît évident que l'étudiant s'attend à recevoir ce même service au collégial. Finalement, force est de constater que le personnel du Collège connaît la ressource, car il y réfère régulièrement les étudiants en détresse.

En ce qui concerne la provenance des étudiants qui consultent, la majorité sont inscrits dans des programmes techniques avec stages où il y a interaction auprès des personnes. Nous parlons donc des programmes d'études techniques en soins infirmiers et en éducation à l'enfance. Ce sont des programmes où les étudiants sont évalués sur le savoir-être et où ils sont remis en question par le superviseur de stage. Le même constat se répète pour le service de formation continue. Les étudiants qui demandent de l'aide psychosociale sont inscrits en techniques de géronto-gériatrie et en techniques d'éducation à l'enfance.

Autre constat frappant, la clientèle du service est constituée à 80 % de filles comparativement à 20 % pour les garçons, et ce, depuis les cinq dernières années. Les garçons semblent beaucoup moins enclins à demander de l'aide, qu'elle soit psychosociale ou de soutien à la réussite (plus de filles aussi au CAR).

Quant aux motifs de consultation, les problèmes qui priment sont :

- l'adaptation à une situation perçue comme stressante et qui génère un stress aigu, de l'anxiété et une humeur dépressive;
- la gestion du stress;
- les problèmes relationnels dans la famille, puis dans le couple;
- les problèmes en santé mentale, essentiellement les troubles anxieux diagnostiqués, représentent le plus faible pourcentage de motifs de consultation.

Nous pouvons donc conclure que la majeure partie des demandes ne concerne pas la santé mentale. Les étudiants qui souffrent d'un problème de santé mentale sont pour certains déjà suivis à l'extérieur du Collège. Pour d'autres, le diagnostic peut ne pas avoir été fait.

5.7 Carrefour de l'information Desjardins

Le Carrefour de l'information est directement associé au soutien à la réussite, entre autres par les formations documentaires offertes par le bibliothécaire et le soutien de tout le personnel de la bibliothèque aux étudiants.

Le programme de formation documentaire vise à :

- permettre à l'étudiant de se familiariser avec le monde de l'information ;
- permettre à l'étudiant de développer des compétences informationnelles qui l'aideront à répondre plus adéquatement à ses besoins d'information dans le cadre de ses études, ainsi que dans sa vie personnelle et professionnelle ;
- favoriser une intégration progressive et continue de la culture informationnelle aux programmes d'études du Collège Shawinigan.

Voici la liste des formations documentaires offertes :

1. Concepts et mots-clés ;
2. Outils de recherche de la bibliothèque ;
 - ✓ Catalogue de la bibliothèque : Manitou ;
 - ✓ Périodiques anglophones et images (Canadian Reference Center) ;

- ✓Périodiques francophones (Repère) ;
 - ✓Journaux (Eureka pour les bibliothèques d'enseignement) ;
 - ✓Encyclopédie francophone (Encyclopædia Universalis, en ligne) ;
 - ✓Encyclopédie anglophone (Encyclopædia Britannica Online) ;
 - ✓Compendium des produits et spécialités pharmaceutiques, en ligne (e-CPS) ;
 - ✓Statistique Canada
3. Ouvrages de référence (de l'imprimé à l'électronique [Disponible à l'hiver 2008]) ;
 4. Recherche avancée sur Internet ;
 5. Évaluation de l'information sur Internet ;
 6. Présentation de ressources documentaires spécifiques : formations disponibles sur demande sur des outils de recherche en ligne propres à une discipline ou à un département. Ces formations sont préparées en collaboration avec l'enseignant.

Le bibliothécaire travaille en étroite collaboration avec les départements pour se tenir au courant de leurs commentaires et de leurs besoins. À cet effet, une tournée des départements a été effectuée à quelques reprises.

Tableau 21 : N. de formations offertes et nombre d'heures dispensées

SESSION	NOMBRE DE FORMATIONS	NOMBRE D'HEURES	N. DE PROGRAMMES
A-2005	10	10	2
H-2006	12	16	4
A-2006	20	22	6
H-2007	11	16	5
A-2007	30	39	9
H-2008	9	16	5
A-2008	26	28,5	6
H-2009	Absence de la personne responsable		
Total	118	147,5	

Source : Carrefour de l'information, janvier 2009.

La popularité des formations documentaires ne cesse de croître et de plus en plus de programmes profitent de ce soutien. À ce jour, 14 de nos programmes se sont prévalus de ce service. Depuis l'automne 2005, 118 formations documentaires de toutes sortes ont été dispensées pour un total de 147,5 heures. On remarque même qu'à l'automne 2008, un groupe d'étudiants de la formation continue a pu aussi bénéficier de ces formations. De plus, le service est aussi offert au Centre collégial La Tuque.

5.8 Accompagnement des étudiants vers des carrières scientifiques et technologiques

*Poursuivre les activités liées aux visites industrielles et à la tenue de conférences organisées par les programmes et les départements, lesquelles s'adressent particulièrement aux étudiants.*¹⁶

« Cette mesure a pour but d'aider les étudiants à se situer face à leur choix de carrière. Elle a comme objectifs spécifiques de perfectionner la connaissance du secteur professionnel choisi en faisant le lien avec le marché du travail, d'activer la motivation des étudiants quant à leur choix de carrière et enfin de favoriser la réussite scolaire.

À l'origine, une dizaine de programmes étaient ciblés d'année en année. Les étudiants se voient offrir, entre autres, des conférences, des visites industrielles et universitaires, de même que des ateliers de créativité. Les enseignants, les responsables de programme ainsi que les étudiants eux-mêmes contribuent largement à la planification, à la coordination et à la réalisation de chaque activité »¹⁷.

Au fil des années, avec la révision de tous nos programmes selon l'approche par compétences, cette mesure a intéressé de plus en plus de programmes et elle a été renommée « Conférences et visites éducatives ». En effet, une approche orientante s'est de plus en plus implantée en grande partie pour permettre l'atteindre de la compétence « connaissance de la fonction de travail » dans la plupart des programmes techniques. Elle témoigne aussi d'un souci de plus en plus présent pour les programmes préuniversitaires d'informer leurs étudiants sur les carrières possibles dans leur programme.

Pour l'année 2008-2009, 28 conférenciers ont rencontré les étudiants et 25 visites éducatives ont été organisées.

Selon nous, cette mesure contribue à la réussite des cours et à la persévérance en accentuant la motivation des étudiants à poursuivre leurs études dans un domaine qui, dorénavant, les passionne parce que mieux connu.

¹⁶ Tel que cité dans le Plan d'aide à la réussite 2005.

¹⁷ Bouchard, R. Rapport d'autoévaluation de l'efficacité du Plan d'aide à la réussite du Collège Shawinigan 2000-2003, Shawinigan janvier 2004, page 8.

5.9 Mesures de concertation

5.9.1 Responsables de la réussite

- Les responsables de la réussite sont des enseignants qui agissent à titre d'agents de liaison pour les étudiants en difficulté, sous contrat de réussite et ceux qui sont ciblés par des mesures d'aide (questionnaire IAP, session d'accueil et intégration, etc.) ;
- Ils font le lien, au besoin, avec le CAR, le CAF, la conseillère en orientation, la conseillère en information scolaire, la conseillère en aide psychosociale et les aides pédagogiques individuelles. Avec la collaboration des enseignants du département, ils proposent au CAR et au CAF les noms d'aidants potentiels ;
- Ils échangent avec les enseignants à propos de la réussite des étudiants lors des réunions de département et des comités de programme ;
- Ils reçoivent les statistiques de réussite au secondaire des étudiants de leur programme.

Étant donné que le suivi d'un étudiant en difficulté revient normalement à celui qui lui enseigne, le responsable de la réussite pourra discuter avec lui de cet étudiant et l'appuyer s'il le désire.

Des rencontres de comité des responsables de la réussite, auxquelles se joint le comité de la réussite, sont prévues deux fois par année. Les changements des deux dernières années n'ont pas toujours permis de les tenir, mais la situation s'étant stabilisée, cette fréquence sera rétablie.

Lors des rencontres tenues, les responsables de la réussite ont manifesté le besoin d'échanger sur la gestion de classe (absentéisme, étudiants qui dérangent, etc.). Par la suite, une autre rencontre a eu lieu pour favoriser l'appropriation du règlement pédagogique numéro 3, de la Politique institutionnelle d'évaluation des apprentissages (PIEA) et le partage des moyens de chacun pour surmonter les difficultés générées par les étudiants qui éprouvent des problèmes de motivation, qui dérangent en classe ou qui s'absentent régulièrement.

Les mesures d'aide à la réussite furent répertoriées dans chaque programme et département et sont colligées dans un cartable à la Direction des études, programmes et réussite.

Au début de l'application du plan d'aide à la réussite, tous les coordonnateurs ont été rencontrés et ont identifié, à l'aide des statistiques de rendement scolaire, les cours ayant des taux d'échec élevés. La réflexion s'est amorcée pour tenter de comprendre les causes de ces échecs massifs ainsi que pour déterminer les actions à entreprendre pour améliorer la situation. En

mathématiques, par exemple, la mise en place d'un test diagnostique à la première semaine de cours a eu un effet immédiat sur l'accroissement des demandes d'aide au CAR. Du côté de la physique, ce fut l'ajout d'exercices en classe visant à vérifier les acquis sur certaines parties de la matière.

5.9.2 Lien CAF-CAR-API

Un fichier Excel détaillé a été constitué à l'automne 2006 afin de permettre aux différents intervenants d'avoir accès au cheminement des étudiants en contrat de réussite. Ce document est un outil de communication très précieux. On y retrouve les dates de rencontre des étudiants avec chacun des services ainsi que des commentaires sur leur démarche et leur progression.

5.9.3 Comité de la réussite éducative

Dans le but d'atteindre un des objectifs identifiés dans le plan d'aide à la réussite de 2005, soit *d'améliorer la concertation entre les différents intervenants autour de la réussite*, une structure souple a été instaurée qui vise à faciliter la communication, l'échange et la référence entre l'ensemble des intervenants du Collège oeuvrant à la réussite des étudiants.

Composition du comité restreint :

- La directrice adjointe des études, programmes et réussite ;
- Le directeur adjoint des études, cheminement et organisation scolaires ;
- Les deux aides pédagogiques individuelles ;
- Les deux enseignantes au CAR ;
- L'enseignant à l'aide en philosophie ;
- Les deux enseignantes au CAF ;
- La conseillère d'orientation ;
- L'aide psychosociale ;
- La technicienne en documentation du SIPE

Composition du comité élargi :

Il est formé par : un enseignant responsable de la réussite par programme et par département de la formation générale, les personnes ressources au CAR et au CAF, la conseillère en orientation, la conseillère en information scolaire, l'intervenante psychosociale, les conseillers pédagogiques au cheminement scolaire, les enseignants titulaires des cours *Réussir au collégial* et *Connaissance de soi* ainsi que la directrice adjointe des études, programmes et réussite.

Au fil des années, les changements organisationnels ont amené des modifications au sein de ce comité. Le poste de conseiller en information scolaire a été aboli et les dossiers d'information scolaire ont été séparés entre la conseillère d'orientation et les deux conseillères pédagogiques au cheminement scolaire qui sont rebaptisées alors aides pédagogiques individuelles (API). Les enseignants qui dispensent les cours mentionnés ne sont plus présents sur ce comité. Il serait important de les y réintégrer.

Des rencontres régulières et une certaine stabilité du personnel intervenant autour de la réussite ont permis aux dires de tous de renforcer la concertation et de mettre en place des outils facilitant leur travail. Citons, par exemple, le lien CAF-CAR-API (fichier Excel accessible aux intervenants concernés) qui est un outil de gestion commun concernant les contrats de réussite, le schéma des procédures concernant le cheminement des étudiants en difficulté et l'amélioration de la gestion des signatures des contrats de réussite. Régulièrement, lors des réunions, les personnes se questionnent à savoir si les outils sont utilisés et compris par tous de la même façon et, dans le cas contraire, elles font les ajustements en conséquence. De plus, ces réunions servent aussi à préciser le rôle de chacun.

5.9.4 Enseignants des cours Réussir au collégial et Connaissance de soi

Ces enseignants font le lien, au besoin, avec le CAR, le CAF, la conseillère en orientation, la conseillère en information scolaire, la conseillère en aide psychosociale et les aides pédagogiques individuelles.

5.10 Mesures particulières pour les étudiants à risque

5.10.1 70 % et moins en français au secondaire

Inscription automatique au cours Mise à niveau en français de tous les étudiants ayant obtenu 70 % et moins en français au secondaire.¹⁸

Depuis l'automne 2006, nous établissons la liste des étudiants inscrits en mise à niveau en français. Nous y retrouvons leur note en français du secondaire ainsi que leur MGS. Ensuite, nous suivons leur cheminement et leurs résultats pendant leurs études au collège.

¹⁸ Tel que cité dans le Plan d'aide à la réussite 2005.

Tableau 22 : nombre d'étudiants inscrits en mise à niveau et dans les cours de français 2006-2008

ANNÉE	MAN	FRANÇAIS 101	FRANÇAIS 102	FRANÇAIS 103	FRANÇAIS 104
A-2006	96(100 %)	84 (88 %)	56 (58 %)	41 (43 %)	24 (25 %)
A-2007	144 (100 %)	124 (86 %)	79 (55 %)	37 (26 %)	16 (11 %)

Source : Registrariat du Collège 5 mars 2009

Nous remarquons une augmentation importante du nombre de mise à niveau à l'automne 2007. Cependant, la persévérance semble aussi élevée que pour ceux de l'automne 2006 avec un taux d'inscription en français 101 de 86 %. Les pourcentages diminuent pour les autres cours, tout simplement parce que les délais sont trop courts.

Par le suivi de chaque étudiant, nous avons même dépisté un étudiant qui, après avoir réussi son cours de mise à niveau après sa troisième tentative, a continué son cheminement jusqu'au dernier cours de français. Toute l'équipe de la réussite a souligné sa persévérance par l'envoi d'une lettre de félicitations.

Présentons maintenant les taux de réussite des cours, peu importe le nombre de reprises et le temps pour réussir.

Tableau 23 : pourcentage de réussite des cours de français pour les étudiants ayant eu une MAN

COHORTE	MAN	FRANÇAIS 101	FRANÇAIS 102	FRANÇAIS 103	FRANÇAIS 104
Cohorte-2006	86 (90 %)	64 (66 %)	44 (46 %)	29 (30 %)	13 (14 %)
Cohorte-2007	128 (89 %)	95 (66 %)	38 (26 %) Résultats incomplets	12 (8 %) Résultats incomplets	En cours

Source : Registrariat du Collège 5 mars 2009

Il serait intéressant de suivre aussi leurs résultats à l'épreuve uniforme de français.

Les analyses menées par un comité de travail du MELS démontrent que les cours de mise à niveau donnent des résultats positifs pour les étudiants ayant une MGS de 69 % ou moins, neutres chez ceux entre 70 à 74 %, et peuvent être même négatifs pour ceux qui ont une MGS de 75 % ou

plus. Nous avons commencé à regarder les dossiers des étudiants en mise à niveau pour évaluer l'impact de ce changement. Dans nos clientèles des deux dernières années, on compte une vingtaine d'étudiants qui ont des MGS de 75 % ou plus mais qui ont des notes très faibles en français. Depuis septembre 2009, il n'y a plus de financement pour les étudiants ayant 75 % et plus. Nous suivrons de près la persévérance et la réussite en français de ces étudiants.

5.10.2 Moyenne pondérée au secondaire inférieure à 66 %

Inscription automatique au cours Initiation pour tous les nouveaux étudiants ayant obtenu une moyenne pondérée au secondaire (MPS) inférieure à 66 %.¹⁹

Le cours *Initiation aux techniques et principes d'apprentissage* a changé de titre lors de la révision de son contenu selon l'approche par compétences, en 2006. Le cours *Réussir au collégial* a pour objectif de sensibiliser les étudiants à leurs difficultés d'apprentissage et de leur donner des techniques et des moyens pour se préparer aux différentes tâches scolaires (travaux, lectures, examens).

Ce cours n'est offert qu'à la session d'automne, car le nombre d'inscriptions à la session d'hiver est insuffisant. Il est obligatoire et sa réussite est une condition à la poursuite des études. Cependant, depuis l'automne 2007, les aides pédagogiques individuelles peuvent ne pas attribuer ce cours à un étudiant pour des raisons de cheminement scolaire.

Afin d'évaluer le taux de réussite et le taux de persévérance des étudiants inscrits à ce cours, nous avons recueilli des données de l'automne 2006 à l'hiver 2009 en excluant les étudiants en provenance des Centres d'éducation aux adultes, car nous n'avons pas leur MGS. Observons maintenant les résultats pour chacune des sessions de cette période (recueillis à l'hiver 2009).

¹⁹ Tel que cité dans le Plan d'aide à la réussite 2005.

Tableau 24 : Suivi du cours Réussir au collégial

	MPS LA + ÉLEVÉ E	MPS LA + BASSE	COURS		EN DIFFICULTÉ SCOLAIRE		QUITTÉ LE COLLÈ GE	TOUJO URS ACTIF	EN VOIE DE RÉUSS IR	DIPLO MÉ
					dans la même session	en session subséqu ente				
A-06	69 %	53 %	Suivi	11	4	5	5	6		0
			Réussi	8	1	3	2	5	1	0
			Échec	3	3	2	3	1		0
A-07	68 %	49 %	Suivi	28	15	13	11	17		0
			Réussi	19	6	8	6	13		0
			Échec	9	9	5	5	4		0
A-08	64 %	57 %	Suivi	17	4		3	14		
			Réussi	15	2	ND	1	14		
			Échec	2	2	2	2	0		

Source : Collège Shawinigan, mai 2009

Principaux constats :

- Les étudiants qui échouent le cours se retrouvent tous en difficulté scolaire à cette même session ;
- Le taux de persévérance des étudiants qui ont échoué ce cours est nul sauf pour l'automne 2007 ;
- Le nombre des étudiants inscrits à ce cours augmente considérablement à l'automne 2007.
- Parmi la totalité des étudiants qui ont suivi ce cours, aucun n'a encore diplômé au collégial ;
- Le cours *Réussir au collégial* ne semble pas avoir l'impact souhaité sur le taux de persévérance.

Bien que le cours réponde à un besoin identifié par les étudiants nouvellement inscrits au Collège dans le questionnaire *Aide-nous à te connaître*, il ne semble pas changer la donne pour les étudiants qu'on y envoie par obligation. Une formule différente pour les étudiants à risque amènerait-elle de meilleurs résultats en termes de persévérance? Nous envisagerons d'autres formules pour cette clientèle dans le prochain plan de réussite et la possibilité d'offrir ce cours à tous en choix de cours complémentaire.

5.10.3 Session d'accueil et intégration

Choix de cours en présence d'un conseiller d'orientation pour les étudiants qui font une demande d'admission en Accueil et intégration.

Rencontre de groupe d'un conseiller d'orientation avec tous les étudiants inscrits en Accueil et intégration, rencontre suivie au besoin d'un processus individuel d'orientation.²⁰

Précisons tout d'abord que le choix de cours ne s'est fait qu'une seule fois en présence de la conseillère d'orientation, à l'automne 2005. Dès janvier 2006, c'est une aide pédagogique individuelle qui accompagne les étudiants qui entrent dans cette session. Après l'expérimentation d'une session, de l'avis de tous, il s'est avéré plus efficace de faire appliquer cette mesure par une responsable du cheminement scolaire. Cependant, les deux intervenantes ont continué de rencontrer ensemble ce groupe en début de session.

Observons le cheminement des étudiants qui débutent leurs études collégiales par une session d'accueil et intégration, soit parce qu'il leur manque des préalables pour entrer dans un programme, soit que leur choix concernant leur orientation n'est pas encore fait.

Depuis l'automne 2007, les étudiants nouvellement admis sont tous conviés à rencontrer individuellement l'aide pédagogique avant la rentrée scolaire.

L'objectif visé par cette mesure est de les aider à faire un choix approprié à leur projet d'études ou d'orientation, de leur expliquer le « métier » d'étudiant, d'échanger avec eux sur l'autonomie et la mise en action dans les études. Il aborde la conciliation des études collégiales et secondaires pour les étudiants qui ont à compléter les préalables manquants, la conciliation études-travail. Il cherche à familiariser avec les changements à venir concernant l'adaptation à la vie collégiale, à leur présenter les services d'aide à la réussite et à discuter de leur dossier scolaire (cours en voie d'échec, difficulté scolaire en général), à les encourager dans la persistance aux études et à suggérer aux étudiants indécis de consulter le service d'orientation.

Le taux de participation à cette rencontre est très élevé et plusieurs parents sont présents, ce qui favorise l'échange et la communication. Cette rencontre permet aussi d'établir un lien significatif et de créer un sentiment d'appartenance au Collège.

²⁰ Tel que cité dans le Plan d'aide à la réussite 2005.

En session d'automne, le cours *Connaissance de soi* est offert aux étudiants dont l'orientation n'est pas définie. Ce cours, qui fait partie de la formation générale complémentaire, a pour objectif d'aider l'étudiant à mieux connaître différents aspects de sa personnalité pour ainsi mieux choisir son orientation, pour faire le choix de carrière qui correspondra le mieux à ses goûts et à ses aptitudes. Le taux de participation n'est pas très élevé. Il faut se questionner à ce propos. Contenu? Formule pédagogique? Approche collective? Il faudra questionner les étudiants!

En début de session, les étudiants sont rencontrés en grand groupe par l'aide pédagogique, afin de les informer des différentes démarches qui seront à faire pour leur cheminement scolaire, et par la conseillère en orientation, afin de faire connaître le service et l'approche privilégiée.

À la mi-session, lors de la période des changements de programme, les étudiants qui désirent fréquenter le Collège à la session suivante doivent obligatoirement rencontrer l'aide pédagogique pour s'inscrire en session de transition ou, depuis l'hiver 2008, dans un programme.

Nous avons tenté de voir le cheminement de ces étudiants qui entrent au Collège en session d'accueil et intégration. C'est dans le cadre de l'évaluation de l'efficacité du plan d'aide à la réussite que ces données ont été recueillies afin d'appuyer les prochaines actions à privilégier. Nous avons donc effectué le suivi des étudiants inscrits en session d'accueil et intégration à l'automne 2007 afin de vérifier leur taux de persévérance à la session subséquente ainsi qu'à la session d'hiver 2009, de détecter le nombre d'étudiants en difficulté scolaire, de vérifier s'ils poursuivent leurs études, que ce soit au collégial ou au secondaire.

Il est à noter que le registrariat a donné son autorisation pour ouvrir les programmes à partir de la session d'hiver 2007 dans la mesure où l'étudiant possède le(s) préalable(s) exigé(s) et qu'il y ait une offre de cours possible. Ce n'était pas le cas auparavant, puisque les étudiants ne pouvaient entrer dans les programmes qu'à la session d'automne.

Dans le cadre de cette évaluation, une des aides pédagogiques individuelles a effectué le suivi des étudiants en session d'accueil et intégration dans le but de vérifier leur taux de persévérance à la session subséquente, de détecter le nombre d'étudiants en difficulté scolaire, de vérifier s'ils poursuivent leurs études. Elle a poursuivi son investigation pour identifier les étudiants qui sont toujours actifs dans le réseau d'enseignement que ce soit au collégial ou au secondaire, pour repérer leur programme et pour vérifier s'ils sont toujours au Collège.

Tableau 25 : Suivi de la session d'accueil et intégration de l'A-06 à l'A-08

NOMBRE D'ÉTUDIANTS	COHORTE A-06	COHORTE A-07	COHORTE A-08
Inscrits	46	46	52
Aux études ou ayant diplômé	31	36	41
Taux de persévérance	67 %	78 %	79 %
Ayant éprouvé des difficultés scolaires lors de leur première session	12	12	19
Actifs après les difficultés	6	7	11
Inactifs	6	5	8
Absents à l'hiver suivant qui ont diplômé ou repris leurs études plus tard		4	

Source : Collège Shawinigan, mai 2009

Pour l'automne 2006, 31 étudiants sont toujours en action dans le réseau scolaire ou ont diplômé :

- un étudiant au Centre d'éducation des adultes (CEA) St-Maurice ;
- un étudiant au DEP (en cours);
- 27 étudiants au DEC (dont dix étudiants à l'extérieur du Collège) ;
- deux étudiants ont diplômé dans un DEP ;
- aucun n'a diplômé dans un DEC ou un AEC à ce jour.

Parmi les 12 étudiants qui ont eu des difficultés scolaires à l'automne 2006 :

- six étudiants étaient toujours actifs ou diplômés à l'hiver 2009 ;
- un étudiant est au CEA St-Maurice ;
- un étudiant est diplômé au DEP ;
- un étudiant est actif au DEP ;
- un étudiant est actif en 241.A0 ;
- deux étudiants sont actifs en 501.A0 et 120.A0 au CÉGEP de Trois-Rivières ;
- quatre étudiants étaient absents du réseau d'enseignement scolaire ;
- deux étudiants étaient non réadmis à la suite d'échecs répétitifs.

Pour l'automne 2007, 36 ont poursuivi des études à l'hiver 2008, soit un taux de persévérance de 78 %.

- dix étudiants étaient absents du réseau d'enseignement scolaire à l'hiver 2008, mais avaient repris leurs études ou ont diplômé à l'hiver 2009 (un diplômé au DEP, un actif au DEP et deux actifs au DEC) ;
- 12 étudiants sur les 46 ont éprouvé des difficultés scolaires lors de leur première session ;
- malgré les difficultés éprouvées, sept étaient encore actifs dans le réseau à l'hiver 2008 et cinq étaient inactifs.

Ces données seront précieuses pour nous permettre d'orienter nos prochaines interventions avec cette clientèle.

5.10.4 Suivi des contrats de réussite

Application stricte du règlement sur la réussite scolaire, lequel fait référence, entre autres, aux contrats de réussite (Article 7, du règlement numéro 12)²¹

Cet article (voir annexe 5) fait état des situations où un étudiant peut se voir imposer des mesures de suivi et d'encadrement de son cheminement scolaire ou la signature d'un **contrat de réussite**, **contrat précisant des exigences particulières imposées par le Collège que l'étudiant s'engage à respecter pour être réadmis ou pour maintenir son inscription**. Dans l'esprit d'une prescription ministérielle faite aux Collèges, ce contrat établit des mesures de soutien à la réussite scolaire qui seront fournies à l'étudiant et fait état d'exigences à respecter confirmant, de la part de l'étudiant, son engagement dans ses études.

Depuis l'hiver 2008, l'étudiant en contrat de réussite doit participer à une rencontre, remplir un questionnaire sur les raisons de ses échecs et signer son contrat en présence d'un intervenant dans le dossier de la réussite (API, CO, intervenantes au CAF et au CAR, directrice adjointe des études). Il n'aura son horaire qu'après avoir signé son contrat.

Rappelons que le lien CAF-CAR-API permet un meilleur suivi et un meilleur encadrement de ces étudiants.

²¹ Tel que cité dans le Plan d'aide à la réussite 2005.

Tableau 26 : Répartition du nombre d'étudiants en contrat de réussite

SESSION	TOTAL	NB. GARS	% GARS	NB. FILLES	% FILLES
A-06	151	78	51,7 %	73	48,3 %
H-07	161	85	52,8 %	76	47,2 %
A-07	145	86	59,3 %	59	40,7 %
H-08	191	103	53,9 %	88	46,1 %
A-08	176	101	57,3 %	75	42,7 %
H-09	202	105	52 %	97	48 %
A-09	157	75	47,8 %	82	52,2 %

Principaux constats :

- Sauf pour l'automne 2009, le nombre de garçons en contrat de réussite est plus élevé que le nombre de filles.
- La cohorte de l'automne 2007 qui avait des taux de réussite des cours première session plus faibles entraîne un nombre de contrats de réussite très élevé à l'hiver 2008.
- À l'hiver 2008, le pourcentage de garçons est supérieur de 7,8 points à celui des filles.

Si les garçons ont tendance à se retrouver plus souvent en contrats de réussite et qu'ils sont aussi moins enclins à demander de l'aide ou à respecter les clauses des contrats de réussite, il faudra identifier des mesures qui pourront les atteindre et favoriser leur persévérance et leur réussite.

Au printemps 2009, le règlement numéro 12 sur les conditions d'admission aux programmes, d'inscription aux cours et les exigences relatives à la réussite scolaire, a été modifié et dorénavant l'article 7 se lit comme suit :

- 7.1 L'étudiant à temps plein qui, à une session, échoue plus d'un cours sera informé des mesures de suivi et d'encadrement de son cheminement scolaire à la session suivante. Dans les cas où un tel cumul d'échecs se répète à plus d'une session d'études ou encore que l'étudiant échoue pour une deuxième fois le même cours, la signature d'un contrat de réussite est obligatoire.
- 7.2 L'étudiant à temps plein qui, à une session et pour la première fois durant ses études collégiales, n'a pas réussi plus de la moitié des cours auxquels il est inscrit, devra obligatoirement signer un contrat de réussite.
- 7.3 L'étudiant à temps plein qui, à une session et pour plus d'une fois durant ses études collégiales, n'a pas réussi plus de la moitié des cours auxquels il est inscrit et, le cas échéant, qui n'a pas respecté son contrat de réussite, ne pourra être autorisé à poursuivre ses études. Il pourra toutefois être réadmis après un délai d'au moins une

session. Toutefois, pour être réadmis, il devra obligatoirement signer à nouveau un contrat de réussite.

- 7.4 L'étudiant en situation d'échec s'expose à ne pas être autorisé à poursuivre ses études s'il n'a pas respecté une ou plusieurs clauses de son contrat de réussite. Il pourra toutefois être réadmis après un délai d'au moins une session. L'étudiant en défaut, plus d'une fois, de respecter une ou plusieurs exigences d'un contrat de réussite, sera exclu de son programme.**
- 7.5 Aux fins d'identification des étudiants auxquels s'appliquent les dispositions décrites aux deux alinéas 7.2 et 7.3, un cours donnant lieu à une mention «Incomplet» (IN ou IT) n'est pas comptabilisé comme un cours échoué.
- 7.6 Le présent article s'applique également à un étudiant admis au Collège et ayant suivi des cours dans un autre collège. Le dossier d'un tel étudiant sera traité comme s'il avait suivi tous ses cours au Collège.
- 7.7 La Coordination de l'organisation scolaire et de la formation continue peut autoriser une dérogation au présent article dans le cas où, entre autres, l'étudiant démontre, au moyen de pièces justificatives, que durant une session donnée, il n'a pu se consacrer pleinement à ses études pour des motifs graves tels la maladie ou le décès de son conjoint ou d'un membre de sa famille immédiate.

6. PISTES D'ACTION POUR LE PLAN D'AIDE À LA RÉUSSITE 2009-2014

Concernant les services :

- Systématiser au SFC la transmission et la cueillette des données pour être en mesure d'avoir accès à des statistiques précises concernant notre clientèle :
 - ✓ les inscriptions (nombre, âge, sexe)
 - ✓ les abandons et ce qui les justifie
 - ✓ les échecs scolaires
 - ✓ les étudiants soutenus par Emploi Québec
 - ✓ les taux de diplomation
 - ✓ les taux de placement
- Offrir tous les services et appliquer toutes les mesures au SFC et au Centre d'études collégiales La Tuque.

Concernant les mesures d'aide :

- Évaluer chacune des mesures d'aide en fonction de la persévérance et de la réussite des étudiants qui en bénéficient.
- Vérifier que tous les plans de cours précisent les dates d'examen et de remises de travaux afin de favoriser la planification et une saine gestion du temps pour les étudiants.
- Identifier les mesures d'aide les plus pertinentes pour une clientèle adulte (test diagnostic concernant les capacités exigées, etc.).
- Mettre en place des mesures pour les étudiants qui entrent au Collège avec six unités manquantes.
- Mettre en place des mesures d'aide spécifiques pour les étudiants dont le français n'est pas la langue maternelle (ex : étudiants provenant du High School, étudiants étrangers).
- Identifier les mesures susceptibles de mobiliser les garçons et de favoriser leur engagement dans leurs études.
- Envisager la possibilité du bulletin de mi-session, particulièrement en première session.

Concernant les ressources :

- Analyser les besoins de ressources pour l'amélioration de la langue en considérant les orientations ministérielles.

CONCLUSION

À la suite de cette autoévaluation, nous sommes particulièrement fiers de constater que, malgré les changements dans les différents services, les orientations du plan d'aide à la réussite et les mesures proposées furent respectées.

Les mesures de soutien à la réussite ont été constamment ajustées en fonction des nouvelles réalités et la concertation entre les différents intervenants n'a cessé de s'améliorer depuis les dernières années. Les défis qui nous attendent dans les prochaines années et qui guideront les orientations de notre prochain plan de réussite devront s'articuler autour des moyens de soutenir la réussite des garçons, de favoriser davantage la persévérance et la diplomation, mais aussi de s'adapter à une clientèle qui accède au collégial avec des unités manquantes du secondaire.

Nous faisons nôtres les propos de Jacques Roy, auteur du livre *Les logiques sociales et la réussite scolaire des cégépiens*, qui pose le diagnostic suivant : « on a investi beaucoup collectivement sur les facteurs internes au collégial, principalement la pédagogie, mais on a largement occulté la part d'influence des facteurs externes (facteurs sociaux) sur le parcours scolaire des étudiants dans les plans de réussite. On a peut-être atteint un plafonnement quant au seuil de réussite à partir de la logique pédagogique. Si on veut aller plus loin, faire des progrès en matière de réussite scolaire, il faut davantage se pencher sur la contribution des facteurs sociaux et sur les avenues de solution à cet égard ».²²

Bien que les axes identifiés lors de l'élaboration du plan actuel demeurent encore pertinents en 2009, la Direction des études et la Direction des affaires étudiantes continueront d'unir leurs efforts pour mettre en œuvre les mesures les plus adéquates pour favoriser ce qui constitue la mission première de notre Collège, soit la réussite de nos étudiants, tant scolaire qu'éducative.

²² Cahier collégial, Printemps 2007

5. DEUXIÈME ORIENTATION : LES PROGRAMMES D'ÉTUDES

Cette orientation s'énonce ainsi : « Offrir des programmes d'études pertinents et de qualité ». Dans sa partie introductive, le Plan stratégique a pris soin de faire connaître « la vision d'avenir du Collège Shawinigan ». En fait, ce sont les observations et les prévisions qui ont amené le Collège à choisir chacune des quatre orientations. Cette « vision d'avenir » annonce que le Collège basera sa deuxième orientation sur l'adaptation et le développement continuel de ses programmes d'études et de sa formation, parce que les changements qu'il prévoit dans l'environnement (décroissance démographique, exode des jeunes, décroissance du développement économique, social et culturel) l'y obligeront. D'autre part, il juge fort probable d'avoir à concentrer davantage les programmes d'études pour regrouper les forces et les faire converger vers des champs d'activité qui le démarquent de la concurrence. C'est donc une description réaliste du contexte stratégique qui explique l'orientation et les objectifs de ce domaine.

Cette orientation doit se poursuivre à travers quatre objectifs stratégiques, ordonnés du général au particulier.

5.1 Objectif stratégique 2.1

Assurer une gestion efficace et efficiente des programmes d'études

La grande majorité des actions en vue d'atteindre cet objectif se sont inscrites dans le cycle de gestion des programmes, encadré par une nouvelle politique née des exigences du plan stratégique: la Politique de gestion des programmes (PGP), adoptée en octobre 2005. Cette politique précise les quatre étapes du cycle de gestion des programmes, clarifie les responsabilités de la Direction des études et de chacun des autres intervenants dans le cycle et définit les paramètres du Système d'information sur les programmes d'études (SIPE). Les sections 2, 3 et 4.4 de la PGP tiennent lieu de Politique institutionnelle d'évaluation des programmes⁸, au sens de la Loi des collèges.

Parmi les actions inscrites dans le cycle de gestion, les évaluations de programme ont mobilisé beaucoup d'énergie. Ces opérations se conforment à la Politique de gestion des programmes et

⁸ Collège Shawinigan : *Politique de gestion des programmes*, 26 octobre 2006

fournissent l'occasion d'examiner en détail tous les aspects du programme : ses objectifs, les ressources, les processus et les résultats. L'évaluation est faite selon des critères déterminés (la pertinence, la cohérence, la valeur des méthodes, l'adéquation de ressources aux besoins de formation, l'efficacité, la qualité de la gestion) et prend en compte l'avis des étudiants, des diplômés, des enseignants et des employeurs, ce qui oriente le comité de programme et la Direction des études vers des pistes d'améliorations concertées.

À chaque évaluation de programme, le Collège analyse l'évolution des inscriptions, des taux de réussite, de persévérance et de diplomation, en établissant une corrélation avec les données du réseau collégial pour les mêmes programmes. Ainsi, il est possible de saisir les tendances et de les analyser dans un contexte prédéterminé.

Récemment, les programmes suivants ont fait l'objet d'une évaluation, conformément à la PGP :

- Sciences de la nature, hiver 2006 (adoption du rapport) ;
- Techniques de bureautique - Microédition et hypermédia, hiver 2006 ;
- Techniques de génie mécanique, automne 2006 ;
- Techniques d'éducation à l'enfance, automne 2006 ;
- Sciences humaines, profils Individu et Société Monde, hiver 2007 ;
- AEC en Gériatogériatrie, en 2007 ;
- Techniques de l'informatique, automne 2007 ;
- Sciences humaines, profil administration, hiver 2009.

D'autres évaluations sont en cours, notamment en Soins infirmiers et en Techniques de laboratoire, profil chimie analytique.

À partir du moment où le rapport d'évaluation de programme est recommandé par la Commission des études et adopté par le Conseil d'administration, le comité du programme met en œuvre les recommandations précisées dans le rapport avec le soutien de son conseiller pédagogique et sous la supervision de la Direction des études.

En dehors des actions liées aux évaluations de programme, le Collège a poursuivi le cycle de gestion des programmes : bilan d'implantation en Techniques de laboratoires, profils biotechnologies et chimie analytique, élaboration et implantation de la première année du programme révisé de Technologies de l'électronique et formation des enseignants, implantation du programme d'Arts et théâtre urbain, analyse de la problématique des milieux de stages en alternance travail études (ATE) du programme de Techniques de comptabilité et de gestion.

De plus, il a formé un comité qui s'est penché sur une question qui se pose depuis longtemps au plan pratique : la place de la formation générale dans l'épreuve synthèse de programme. Plus récemment, il a mis sur pied un autre comité sur la gestion de l'offre de cours de formation générale complémentaire. De son côté, le Service de la formation continue (SFC) a produit un guide d'accueil pour ses enseignants et se penche présentement sur la notion d'éthique dans certaines de ces attestations d'études collégiales.

5.2 Objectif stratégique 2.2

Actualiser et développer notre offre de programmes d'études et d'activités de formation

Des quatre objectifs stratégiques portant sur les programmes d'études, celui-ci est le principal. Il reprend presque intégralement la « vision d'avenir » du Collège qui sous-tend l'orientation suivante : « adapter nos programmes d'études et de formation à notre clientèle actuelle et future, jeune et adulte, aux nouvelles réalités organisationnelles et aux besoins mouvants de la société »⁹.

Dès la première année d'exécution du plan stratégique, le Collège a mis en œuvre une démarche institutionnelle de réflexion sur la carte des programmes d'études et des services aux étudiants et au milieu. Cette démarche visait à impliquer tout le personnel du Collège dans la recherche de stratégies pertinentes et cohérentes de développement de l'offre du Collège. Les priorités retenues furent diffusées à l'intérieur de la communauté collégiale à l'hiver 2006. Une recherche plus

⁹ Collège Shawinigan : *Plan stratégique du Collège Shawinigan*, juin 2004, p. 8

récente (2008)¹⁰ a été réalisée par la Direction des études afin de connaître les secteurs émergents de la formation technique (DEC, AEC) et d'analyser les besoins en main-d'œuvre du marché de l'emploi en région. Les départements ont aussi été invités à participer à la recherche d'idées innovantes pour la formation collégiale dans son ensemble.

En 2006, le Collège obtint, pour cinq ans, l'agrément de l'Association médicale canadienne pour le programme de Technologie d'analyses biomédicales. De plus, la même année, il obtient l'autorisation d'offrir le programme révisé de Technologie de l'électronique (voie de spécialisation : Télécommunications) et obtient l'accréditation Cisco. Il développe un nouveau profil du programme préuniversitaire *Art et lettres*, soit le profil *Arts et théâtre urbains*, dont il inscrit la première cohorte à l'automne 2007. Malheureusement, le Collège s'est vu dans l'obligation de suspendre le profil, car la clientèle n'était pas au rendez-vous. Le départ du « Festival de théâtre de rue » lors de la première année d'implantation en 2007 et l'attrait d'un programme technique en théâtre dans la région semblent être la cause du manque de popularité du profil.

Le Service de la formation continue plante, à la demande du milieu, un nouveau programme d'AEC en Hygiène et salubrité en entretien sanitaire, puis l'année suivante, les programmes d'AEC en Gestion des eaux et en Techniques ambulancières. Plus récemment encore, le Collège dispense, en collaboration avec le Collège d'Alma, le programme de Techniques d'intervention en milieu carcéral.

Pour faciliter l'acquisition d'une formation qualifiante aux étudiants, le Collège s'est intéressé aux possibilités d'arrimage entre les ordres d'enseignement. Il a conclu des passerelles avec l'Université Laval, en Techniques de comptabilité et de gestion, en Informatique et en Biologie. D'autres négociations en vue de conclure des ententes DEC-BAC et DEP-DEC sont en cours. Un consortium a aussi été créé afin d'arrimer la formation d'infirmière à celle de l'université (DEC-BAC en Soins infirmiers avec l'UQTR et les autres collèges de la région).

¹⁰ Collège Shawinigan : Recherche pour le développement de la carte des programmes du Collège Shawinigan, document maison rédigé par madame Christine Gagné, professionnelle au développement des programmes et de la recherche, 2007-2008.

Le Collège a élargi son offre de formation sur le territoire en implantant son Centre d'études collégiales à La Tuque. Cette municipalité d'environ 12 000 habitants est située à 130 km du Collège. Depuis quelques années, plusieurs personnes de La Tuque étaient préoccupées par la migration des jeunes qui partaient de la municipalité régionale de comté pour poursuivre leurs études à la fin de leur secondaire, et dont seul un faible pourcentage revenait.

La population locale de concert avec le Collège s'est alors mobilisée. Un partenariat avec la commission scolaire de l'Énergie, la MRC de La Tuque, la municipalité de La Tuque et le Conseil de bande Attikamek, est élaborée afin d'organiser ce projet structurant. Le Collège obtient l'autorisation d'opérer le Centre en 2003 et, la même année, la première cohorte en Accueil et intégration s'implante. L'année suivante, la carte des programmes se diversifie avec l'ajout des programmes de Soins infirmiers et de Sciences humaines et en 2006, Sciences de la nature.

Le tableau suivant présente le nombre d'inscriptions dans chacun des programmes depuis son ouverture en 2003 jusqu'en 2008.

Tableau 31 : Population étudiante du Centre d'études collégiales de La Tuque

SESSION	A-03	H-04	A-04	H-05	A-05	H-06	A-06	H-07	A-07	H-08
Accueil et intégration	7	8	8	12	12	11	12	13	26	24
Soins infirmiers			21	20	17	16	15	15	20	17
Sciences humaines					14	14	25	21	20	22
Sciences de la nature							9	9	10	8
Autres							4	4	0	1
Total	7	8	29	32	43	41	65	62	76	72

Source : Collège Shawinigan : Rapports annuels (2003-2004; 2004-2005; 2005-2006; 2006-2007; 2007-2008)

Évidemment, il est impossible de connaître de façon certaine ce que ces étudiants auraient fait si le Centre n'avait pas été en fonction, encore moins de prévoir où ils feront carrière, cependant l'expérience démontre que, généralement, les jeunes ont tendance à se scolariser plus longtemps quand le milieu proche leur en fournit l'occasion. Par la suite, certains restent pour y faire carrière tandis que d'autres reviennent s'y installer plus tard à la fin de leurs études.

Le Collège s'occupe de dresser une carte régionale des programmes, en relation avec le milieu socio-économique. Il analyse les possibilités de consolidation, d'actualisation ou de développement des programmes. Les pistes les plus intéressantes passent par l'offre de programmes « à valeur ajoutée » qui les distingue des programmes concurrents et par le développement de programmes d'AEC qui permettent d'accéder à l'autorisation de nouveaux programmes de DEC.

5.3 Objectif stratégique 2.3

Favoriser et soutenir les activités de recherche

Dans le prolongement de l'évaluation institutionnelle de 2002-2003, le Collège s'est doté en janvier 2004 d'une Politique sur la recherche. Révisée en 2007, cette politique relie les activités de recherche à la mission du Collège et à son projet éducatif. Elle précise les trois secteurs où la recherche est privilégiée : la recherche pédagogique, la recherche disciplinaire et la recherche technique.¹¹

Selon cette Politique, le Collège retire de grands avantages à promouvoir, valoriser et développer la recherche « la recherche pédagogique permet d'innover dans les méthodes d'enseignement, d'offrir des programmes d'études répondant aux besoins et attentes des étudiants et du milieu, d'établir des conditions d'apprentissage qui favorisent la réussite, d'appliquer de nouvelles façons de faire (particulièrement en stage) »¹². D'autres types de recherche favorisent le développement disciplinaire des enseignants et permettent le développement de nouvelles technologies qui amènent le Collège à jouer un rôle important dans son milieu et loin devant.

Depuis 2007, le Collège a mis sur pied un Comité sur la recherche, formé de trois enseignants de différents secteurs intéressés, d'un professionnel chargé des dossiers de recherche, d'un chercheur du Centre collégial de transfert de technologie et présidé par la directrice des études. Son mandat

¹¹ Collège Shawinigan : *Politique numéro 30 sur la recherche*, mai 2007

¹² Idem

est de promouvoir, de valoriser et d'orienter les activités de recherche au Collège; il se réunit environ quatre fois l'an.

Ce comité a attribué des bourses importantes qui visent à reconnaître l'excellence de recherches réalisées par des chercheurs du Collège et à encourager un chercheur à poursuivre sa démarche dans un projet de recherche qui l'intéresse. D'autres bourses sont attribuées à des étudiants dans le cadre de leur projet final (activité synthèse de programme), soit par des étudiants du secondaire (bourse « coup de cœur »), soit par des enseignants en sciences qui les évaluent pour l'obtention de leur ASP.

La Politique de recherche donna lieu à un projet en 2006-2007, pour lequel le collège obtint une première subvention de recherche Parea, puis une seconde l'année suivante :

- Simon Langlois et Guy Corriveau: La différenciation pédagogique au laboratoire scientifique: tenir compte des comportements d'apprentissage des étudiants, 2006-2008;
- Jean Lemoyne: Influence des cours d'éducation physique sur les mécanismes d'adoption d'un mode de vie actif, 2008-2010.

Le Collège a aussi élaboré plusieurs projets PART, au fil des années avec des professeurs : Louis Tessier, enseignant au département de biologie, Pierre Bouchard et Alain Wilkin, tous les deux enseignants au département de chimie, et ce, en collaboration avec le Centre national en électrochimie et en technologies environnementales (CNETE) soit le centre collégial de transfert technologique du Collège Shawinigan (CCTT).

C'est la recherche qui forme le cœur de la mission du CNETE. Fondé en 1993, ce CCTT affilié au Collège Shawinigan est reconnu pour ses travaux de recherche appliquée et d'innovation technologique dans le domaine de l'environnement. En outre, il offre une gamme de services reliés à la filtration (fibres membranaires) notamment, au traitement de l'eau potable et des eaux usées, dans les secteurs industriel et municipal, au Québec et à l'international.

Tout récemment, le Collège a obtenu l'accréditation du Conseil de recherche en sciences naturelles et en génie du Canada (CRSNG), accréditation qui lui permettra d'obtenir les subventions de recherche des programmes INNOV, ICC, FQRNT, Promo-science, etc. Une demande de subvention du programme INNOV a été présentée en septembre 2009 et nous attendons les résultats de notre demande. Si elle obtient l'acceptation, notre Collège sera la

première institution collégiale à être subventionnée par ce programme avec un projet sur les surfactants soumis par l'un de nos professeurs-chercheurs en biologie.

5.4 Objectif stratégique 2.4

Assurer une utilisation optimale des technologies de l'information et des communications

Deux volets principaux contribuent à l'efficacité de l'utilisation des technologies de l'information et des communications (TIC) : l'état du matériel et la préparation des utilisateurs.

Le Collège, dès le début de l'application du plan stratégique, a rendu accessible un réseau sans fil à l'intérieur du Carrefour de l'information Desjardins qui s'étend maintenant à la totalité des locaux du Collège. Au Centre d'études collégiales de La Tuque, le Collège a fait installer un réseau de communication en fibres optiques et configurer les équipements pour s'y adapter.

En 2006, le Collège a conçu un plan d'intégration des TIC à l'enseignement et à l'apprentissage, et engagé des ressources dans l'atteinte de cet objectif.

En 2008, le Collège a lancé le Projet Br@nché en Sciences de la nature et mis en place des mesures pour faciliter l'achat d'ordinateur portable aux étudiants. Il a aussi effectué une campagne de promotion et anime chaque année une soirée d'information pour les parents et les étudiants. Ces mesures ont permis le succès du projet et le recrutement de plusieurs étudiants en 2009.

Ce projet permet aux étudiants d'utiliser leur ordinateur portable en classe, avec possibilité de travailler en réseau avec l'enseignant ou en groupe plus restreint, ou encore de naviguer individuellement sur la toile. Deux classes ont été aménagées dans ce dessein, dotées du réseau sans fil, d'un projecteur et d'un tableau tactile. Les enseignants disposent aussi d'un autre local, situé près du Carrefour de l'information Desjardins, qui sert de lieu d'échanges, de rencontres et de travail autour de l'utilisation des techniques d'information et de communication dans l'enseignement.

L'origine de cette approche en faveur des TI a pris naissance en 2000, avec les premiers achats d'équipement de laboratoire informatisé dans les laboratoires de physique. L'actualisation des équipements de cette discipline vers l'EXAO a permis de faire renaître l'intérêt des étudiants pour

les sciences. Le projet br@nché s'inscrit dans cette continuité, et a pour objectif entre autres, de soutenir l'intérêt des garçons dans les disciplines scientifiques.

Le Collège a bonifié le projet par l'ajout d'un conseiller TIC, libéré d'une partie de sa tâche d'enseignement, pour offrir d'une part, du soutien dans les applications pédagogiques des TIC aux enseignants qui participent au Projet Br@nché. D'autre part, ces enseignants profitent d'une allocation spéciale offerte par discipline afin de mieux planifier leur enseignement. En plus du soutien proposé aux enseignants du projet, le conseiller TIC offre du perfectionnement à ceux qui le désirent. En 2007-2008, dix ateliers ont été animés avec des enseignants : développement de sites Web, numérisation, utilisation du tableau tactile, traitement d'image, etc.

Le Collège s'est fixé un objectif de 10 % d'augmentation des enseignants utilisateurs du local et des services, en 3 ans. Après un an, l'augmentation est de 5 %. Les équipements sont de plus en plus utilisés : le tableau tactile est utilisé à environ 60 %, quelques 60 étudiants du programme de Sciences de la nature bénéficient en première année d'une approche pédagogique utilisant les TIC et l'ordinateur portable en classe.

Le projet est maintenant à sa deuxième année et plus de 88 étudiants ont pu utiliser leur portable dans trois classes aménagées à cet effet. Une augmentation de 33% de la clientèle en Sciences de la nature en une seule année, un effet non négligeable pour le Collège...

6. TROISIÈME ORIENTATION : LES RESSOURCES HUMAINES

Dans sa « vision d'avenir du Collège », le plan stratégique déclare qu'une saine gestion des ressources humaines assure un climat de travail stimulant et maximise l'engagement des employés. Quelques lignes plus loin, il affirme que le Collège est pleinement conscient de la valeur du personnel. C'est pourquoi il choisit de renouveler et d'optimiser les compétences de ses ressources humaines.

Le plan stratégique évoque quelques éléments conjoncturels pour expliquer cette orientation :

- les départs à la retraite en nombre massif ;
- l'intégration de nouveaux membres du personnel ;
- l'expertise du personnel en place ;
- les modes de gestion à ajuster aux nouvelles réalités.

Cette troisième orientation s'énonce ainsi : « Assurer le maintien et le développement d'un personnel compétent, motivé et valorisé à l'intérieur d'une institution dynamique à dimension humaine ».

Pour avancer dans cette orientation, le plan propose trois actions stratégiques.

6.1 Objectif stratégique 3.1

Assurer le recrutement d'un personnel compétent et veiller à son intégration professionnelle

Quelques mois avant d'élaborer son plan stratégique, le Collège avait adopté une Politique institutionnelle de gestion et de développement des ressources humaines. Elle s'applique à toutes les catégories de personnel, et privilégie une philosophie de gestion qui repose sur la qualité, l'amélioration continue, l'efficacité, l'originalité et le dynamisme du personnel. Elle définit aussi les cinq valeurs qui devraient teinter les actions quotidiennes du Collège : la transparence, la cohérence, le respect, l'équité et l'engagement. Cette politique globale, donne les grandes orientations à des politiques plus spécifiques concernant la dotation du personnel, l'accueil et l'intégration des nouveaux membres, l'évaluation du personnel et le perfectionnement.

À l'automne 2004, le conseil d'administration adopta la *Politique de dotation du personnel enseignant*, mise à jour en février 2007 sous le nom de *Politique de dotation du personnel enseignant à l'enseignement régulier et à la formation continue*. Cette politique a pour buts entre autres de définir les attentes du Collège en matière de recrutement, de sélection et d'engagement du personnel enseignant, de doter le Collège d'un personnel compétent, polyvalent et motivé, et d'assurer l'égalité en emploi à certains groupes identifiés.¹³

En mai 2007, le Collège a également revu les politiques de dotation du personnel professionnel et celle du personnel de soutien, en jumelant ces deux politiques en une seule pour les mêmes motifs.¹⁴

Entretemps, soit en février 2005, le Collège avait adopté sa Politique sur l'accès à l'égalité en emploi dont les objectifs reprennent ceux de la Loi sur l'accès à l'égalité en emploi dans des organismes publics. Cette politique encadre le Programme sur l'accès à l'égalité en emploi dans le Collège.¹⁵

Dans le domaine de la gestion des ressources humaines, l'année 2005-2006 fut marquée par la signature d'ententes sur les éléments locaux des conventions collectives avec le personnel enseignant. L'année suivante, le Collège compléta la refonte de sa politique pour contrer le harcèlement et la violence. Dans la même période, la direction générale et la direction des ressources humaines effectuèrent une tournée conjointe de tous les secteurs et de tous les départements pour mieux connaître l'état du climat de travail et discuter avec les employés de leur qualité de vie au travail. Les constats et les résultats de cette tournée furent transmis aux services et aux départements visités.

Pour favoriser l'intégration des nouveaux employés, le Service des ressources humaines a diffusé un guide d'accueil du personnel et organisé une formule de mentorat pour le personnel non enseignant afin de faciliter la transition entre un départ à la retraite et l'entrée en fonction du

¹³ Collège Shawinigan : *Politique numéro 36 de dotation du personnel enseignant à l'enseignement régulier et à la formation continue*, février 2007

¹⁴ Collège Shawinigan : *Politique numéro 41 de dotation du personnel professionnel et de soutien*, mai 2007

¹⁵ Collège Shawinigan : *Politique numéro 35 sur l'accès à l'égalité en emploi*, février 2005

nouveau titulaire. De plus, les nouveaux enseignants sont pris en charge dès leur arrivée par l'équipe de conseillers pédagogiques du service d'animation et de développement des programmes (SADP). Toutefois, les nombreux départs à la retraite ont complexifié le transfert des expertises.

Depuis l'automne 2007, le Collège éprouve quelques difficultés à trouver des enseignants qualifiés pour certains programmes techniques spécialisés. Il semble que plusieurs cégeps aient le même problème. Le Collège révisé actuellement son plan de relève et ses stratégies de recrutement.

Tableau 32 : Départs à la retraite par catégorie de personnel

	2003-2004	2004-2005	2005-2006	2006-2007	2007-2008
N total Cadres	10	12	12	11	13
Retraités Cadres	1 (10 %)	2 (17 %)	0 (0 %)	0 (0 %)	1 (7 %)
N total Soutien	56	56	55	57	56
Retraités Soutien	2 (4 %)	4 (7 %)	4 (7 %)	1 (2 %)	6 (11 %)
N total Professionnels	11	12	13	14	12
Retraités Professionnels	1 (9 %)	3 (25 %)	1 (8 %)	1 (7 %)	1 (8 %)
N total Enseignants	158	150	130	123	134
Retraités Enseignants	16 (10 %)	5 (3 %)	5 (4 %)	6 (5 %)	5 (4 %)

Source : Collège Shawinigan : Rapports annuels (2003-2004; 2004-2005; 2005-2006; 2006-2007; 2007-2008)

On peut constater que les départs massifs à la retraite, que prévoyait le plan stratégique ne se sont concrétisés qu'une seule fois, pendant l'année d'élaboration du plan lui-même. Lors des années de mise en œuvre, les départs à la retraite furent, somme toute, quantitativement normaux. On observe une exception, toutefois, pour le personnel-cadre qui a connu énormément de changements en 2007-2008, soit le départ de 9 cadres en deux ans.

Tableau 33 : Départs de poste par catégorie de personnel

	2004	2005	2006	2007	2008
Ne Cadre	2	0	2	4	5
N Soutien	0	0	0	0	0
N Professionnels	3	1	0	6	0
N Enseignants S. régulier	0	6	10	8	1

N Enseignants Form. cont.	0	0	0	0	0
---------------------------	---	---	---	---	---

Source : Collège Shawinigan, Direction des services aux ressources humaines et des communications :
Mouvements de personnel, mars 2009

Tableau 34 : Dotation par catégorie de personnel

	2004	2005	2006	2007	2008
N Cadres	0	1	1	5	6
N Soutien	7	15	12	7	19
N Professionnels	2	3	1	4	2
N Enseignants S. régulier	10	16	15	15	19
N Enseignants Form. continue	19	14	10	18	15

Source : Collège Shawinigan, Direction des services aux ressources humaines et des communications :
Mouvements de personnel, mars 2009

La Direction des services aux ressources humaines se charge de la dotation, et cette dotation est souvent affectée par un bien plus grand nombre de départs que ceux concernant la retraite. En fait, un départ du Collège peut impliquer plusieurs autres changements de poste ou même de structure. Ces changements impliquent plusieurs activités de dotation dont est responsable le Service aux ressources humaines.

À l'enseignement régulier, quand s'ouvre un poste à temps plein, souvent la personne qui l'obtient appartient déjà au personnel du Collège, avec de l'ancienneté et une priorité d'emploi. À la formation continue, l'embauche de nouveaux enseignants est relative aux offres de programmes. Les enseignants sont généralement des chargés de cours qui ont aussi d'autres occupations. Les opérations de dotation y sont aussi fréquentes qu'à l'enseignement régulier, même si les enseignants y sont moins nombreux.

6.2 Objectif stratégique 3.2

Assurer le développement professionnel du personnel

Dès le début de l'application de son plan stratégique, le Collège a mis en place certains moyens de promotion de la santé chez ses employés; par exemple, l'amélioration et la promotion des activités du centre sportif, l'accès gratuit à la salle d'entraînement et au gymnase.

Cependant, le principal moyen d'atteindre l'objectif de développement professionnel réside dans les politiques de perfectionnement du Collège. La Politique institutionnelle de développement et de gestion des ressources humaines encadre aussi ces politiques et leur fixe à l'avance certains objectifs spécifiques :

- Maintenir et rehausser les qualifications du personnel compte tenu de l'évolution des tâches des individus et des services à rendre à la clientèle ;
- Favoriser l'acquisition des connaissances, habiletés et attitudes requises pour l'exercice des fonctions ;
- Contribuer à améliorer des situations ou à introduire des changements ;
- Favoriser l'employabilité et la mobilité du personnel et créer une culture d'apprentissage.

Dès l'automne 2004, ce sont les enseignants qui ont bénéficié les premiers d'une nouvelle politique de perfectionnement. La même année, le Collège a mis en œuvre le Module d'insertion professionnelle des enseignants du collégial (MIPEC).

Pour le personnel de soutien, le perfectionnement s'est offert selon la politique qui avait été adoptée en 2003, sous une forme semblable à celle des enseignants. Cette politique a été révisée dernièrement, sans changement majeur.¹⁶

La Politique de perfectionnement du personnel professionnel porte la marque particulière du Collège Shawinigan.¹⁷ Elle fait référence à la mission et au Projet éducatif du Collège, elle reprend les objectifs fixés par la politique de gestion et de développement du personnel et elle donne un ordre de priorité aux domaines d'activités de perfectionnement. La Politique de perfectionnement du personnel d'encadrement, adoptée peu après, reprend dans sa forme celle des professionnels.¹⁸

Depuis 2007-2008, en plus de l'application des politiques de perfectionnement, le Collège a

¹⁶ Collège Shawinigan, *Politique de formation et de perfectionnement du personnel de soutien*, juin 2008

¹⁷ Collège Shawinigan, *Politique numéro 37 de perfectionnement du personnel professionnel*, avril 2005

¹⁸ Collège Shawinigan, *Politique numéro 40 de perfectionnement du personnel d'encadrement*, novembre 2005

concrétisé certaines actions pour bonifier quelques aspects qui en avaient besoin. Rappelons d'abord les perfectionnements destinés à améliorer les compétences des enseignants dans l'utilisation des TIC. Il a aussi développé et diffusé un guide pour la fonction de coordonnateur. Il a embauché un enseignant pour s'occuper d'un tutorat pour la qualité du français et offert plusieurs formations créditées sur différents sujets pédagogiques notamment, l'effet enseignant, la gestion classes et l'évaluation.

6.3 Objectif stratégique 3.3

Développer une culture d'amélioration continue et de reconnaissance

La notion d'amélioration continue est évoquée dans le préambule de la Politique de gestion et de développement des ressources humaines, comme étant ce sur quoi repose, entre autres, la philosophie de gestion du Collège. Plus loin, le processus d'amélioration continue se définit comme *« une nouvelle manière de considérer toutes les activités de l'organisation qui nous aide à faire de l'innovation et de l'amélioration continue une règle de vie. Il implique une mesure systématique des processus, une recherche inlassable des causes d'écart ainsi que des actions soutenues afin d'améliorer continuellement les processus. »*¹⁹ Selon cette politique, l'amélioration continue fait donc appel à l'évaluation, à l'analyse et l'élaboration d'un plan d'action.

Quant à la reconnaissance, la politique ne l'aborde pas directement, mais on y rencontre des notions connexes, comme la valorisation des ressources humaines. En outre, elle affirme qu'elle intègre la Politique sur la reconnaissance des longs états de service du personnel (politique numéro 7), et que le Collège pourra adopter d'autres mesures ayant le même objectif, entre autres, un programme de reconnaissance.

Dès 2004, le Collège a mis en œuvre la Politique d'évaluation formative des enseignements, sous la responsabilité de la Direction des services aux ressources humaines, avec la collaboration de la Direction des études, du SADP et de l'assemblée des coordonnateurs. Chaque enseignant doit se soumettre à un processus d'évaluation tous les cinq ans; les nouveaux enseignants doivent s'y

¹⁹ Collège Shawinigan, *Politique numéro 2 - Politique institutionnelle de développement et de gestion des ressources humaines*, article 1.1

soumettre, à deux reprises, si possible consécutives. La politique, révisée en 2007, prescrit qu'un processus d'évaluation formative doit comprendre au moins une autoévaluation, une mesure de perception des étudiants à l'aide d'un questionnaire, une analyse contextuelle des cours et au moins une autre source déterminée.²⁰

Au SFC, l'évaluation de l'enseignement se fait d'une autre façon : les élèves remplissent un questionnaire d'appréciation pour chacun des cours qu'ils suivent, et le conseiller pédagogique responsable du programme rencontre l'enseignant pour lui faire part des remarques. Soulignons cependant que l'équipe des conseillers pédagogiques du Service de la formation continue travaille à la rédaction d'un document qui pourrait être annexé à la politique #34. Ce document vient bonifier les pratiques actuelles d'évaluation de la formation continue.

L'évaluation formative des autres catégories de personnel se développe à un autre rythme. Le Collège a présenté en 2006 ses orientations quant à l'évaluation formative du personnel de soutien, des professionnels et du personnel-cadre. L'année suivante, il a composé les grilles maîtresses d'évaluation du personnel d'encadrement, en vue d'implanter un nouveau processus.

Un changement à la Direction générale et plusieurs départs dans le personnel du Collège en 2007 a amené le collège à suspendre ses travaux. Le processus et les grilles développées à cette période devront être mis à jour pour correspondre aux fonctions de la structure actuelle.

STATISTIQUES D'APPLICATION DE LA POLITIQUE SUR LA RECONNAISSANCE DES LONGS ÉTATS DU SERVICE DU PERSONNEL

L'objectif parle non seulement de culture d'amélioration, mais aussi de reconnaissance. C'est la Politique sur la reconnaissance des longs états de service du personnel, adoptée en 1996, qui a pour objet de « circonscrire l'application et la portée de cette manifestation de reconnaissance ». Essentiellement, cela concernait la cérémonie et la remise d'un cadeau pour souligner les 25 ans de service et la retraite d'un employé. On peut aussi observer, dans chaque rapport annuel du Collège, une liste de membres du personnel « impliqués et à l'honneur », accompagnés d'une présentation de chacun.

²⁰ Collège Shawinigan, *Politique numéro 34 d'évaluation formative des enseignements*, avril 2007

7. QUATRIÈME ORIENTATION : L'ORGANISATION

L'orientation finale du plan stratégique s'adresse aux responsabilités propres à la Direction générale : « Maintenir une organisation dynamique, novatrice et imputable ». Trois objectifs stratégiques précisent cette orientation.

7.1 Objectif stratégique 4.1

Assurer le marketing institutionnel, le recrutement et les relations publiques

Les quelques lignes de présentation de la quatrième orientation placent notre Collège devant la baisse démographique en région et annoncent son intention de contrer la diminution de clientèle étudiante. Pour réaliser cette intention, le plan stratégique soutient que le Collège doit être plus visible et doit accentuer l'importance du recrutement dans la région et à l'étranger.

La diminution appréhendée du bassin de clientèle est certainement un élément stratégique d'importance capitale pour un collège ; la fréquentation étudiante est d'abord sa mission prioritaire! C'est aussi sa première source de revenus et la condition de presque toutes ses activités.

Le Collège avait déjà entrepris des actions dans le but d'actualiser son image institutionnelle. Il a continué cet effort pendant toutes les années d'application du plan, rajeunissant son concept, développant une nouvelle infrastructure du site Web, harmonisant ses communications publiques à la nouvelle image visuelle, interrogeant les partenaires et les étudiants potentiels, créant un logo pour le Centre d'études collégiales de La Tuque. Le Collège a fêté avec un certain déploiement son quarantième anniversaire, ce qui devrait lui assurer dans la région une meilleure visibilité.

Le Collège a entrepris d'autres actions pour améliorer son recrutement régional. La fondation du Centre d'enseignement collégial de La Tuque en est un excellent exemple. Il a aussi tenu quelques forums avec des élèves et du personnel des écoles secondaires pour trouver les meilleurs incitatifs à la fréquentation du Collège. Il a révisé son initiative « Étudiant d'un jour » dans certains programmes. Il a instauré, en 2006-2007, les *Bourses de l'avenir*, programme destiné à inciter les étudiants à s'inscrire et à persévérer au Collège Shawinigan.

Tout récemment, le Collège a travaillé à la promotion de cinq programmes en difficulté de recrutement, en se donnant pour cible une augmentation de 10 % des inscriptions d'ici 2012. Les départements ont reçu une allocation pour instaurer des programmes de recrutement et pour se rendre auprès des élèves du secondaire. Les résultats sont spectaculaires : une moyenne de 40% d'augmentation des inscriptions dès la première année. Cependant, ces résultats ne sont cependant pas uniformes dans les programmes, par exemple, le programme de Techniques de laboratoire, profil biotechnologies obtient 50 % d'augmentation de ses inscriptions tandis que le programme Technologie de l'électronique est en forte baisse comme dans tout le réseau d'ailleurs.

L'autre grand volet de l'effort de recrutement s'intéresse à la clientèle internationale, principalement celle de l'île de La Réunion. En collaboration avec les structures locales en immigration, et de son propre personnel, le Collège a mis en place une structure d'accueil et d'intégration des étudiants internationaux, et recruté dès 2005-2006 une première cohorte d'étudiants de La Réunion, dans le cadre d'une entente régionale entre les collèges, l'Université du Québec à Trois-Rivières et la Conférence régionale des élus. L'année suivante, le groupe d'étudiants internationaux comptait 19 membres.

De nombreux projets « orientant » sont développés au Collège avec la contribution d'un personnel engagé. Ils assurent une présence dans les établissements secondaires et ont pour effet de susciter l'engouement des jeunes aux sciences et de démontrer l'expertise du Collège dans ce domaine.

Finalement soulignons, une forme de recrutement non négligeable, qui se situe dans la qualité de l'enseignement, des installations et la modernité des équipements du Collège Shawinigan.

Tableau 35: Fluctuation de la clientèle étudiante de 2003 à 2008

	A-03 - H-04		A-04 - H-05		A-05 - H-06		A-06 - H-07		A-07 - H-08	
Clientèle DEC	1297	1260	1245	1191	1132	1120	1114	1097	1122	1096
Préuniversitaire	555	572	561	568	530	551	527	535	542	541
Technique	735	680	655	591	559	528	522	499	500	481
Accueil et int.	62	118	56	114	41	26	56	98	50	89
Transition	0	0	0	0	0	93	0	0	0	0
Arts & lettres	38	34	25	23	35	29	46	42	33	30
Arts et th. urbains	0	0	0	0	0	0	0	0	10	8
Sc. de la nature	170	158	173	163	156	149	133	124	140	136
Sc hum.- adm.	35	35	38	34	34	31	41	36	56	47
Sc hum.individu	193	170	205	178	198	172	198	185	192	172
Sc hum. Soc.int.	57	57	64	56	66	51	53	50	61	59
Soins infirmiers	193	182	201	186	156	145	125	122	123	111
Techn compt gest	40	40	40	32	28	27	40	37	49	51
Techn éd. enfance	142	132	118	109	105	106	80	72	79	85
Techn bureautique	43	41	47	41	46	38	43	39	43	40
Techn labo ch. an.	35	30	34	31	28	28	25	27	22	19
Techn labo biotech.	56	55	44	38	33	32	31	29	20	19
Techn génie mécan.	37	33	25	23	26	24	29	28	30	35
Techn informatique	78	67	51	46	36	32	33	35	31	25
Techn an. bioméd.	58	52	59	53	68	65	79	75	73	68
Techn électronique	53	48	36	32	33	31	37	35	30	28
La Tuque Acc & int	7	8	8	12	12	11	12	13	26	24
La Tuque Soins inf	0	0	21	20	17	16	15	15	20	17
La Tuque Sc hum	0	0	0	0	14	14	25	21	20	22
La Tuque Sc nat.	0	0	0	0	0	0	9	9	10	8
Autres	0	0	0	0	0	0	4	4	0	1

Source : Collège Shawinigan : Rapports annuels (2003-2004; 2004-2005; 2005-2006; 2006-2007; 2007-2008)

On peut remarquer une diminution globale de 175 étudiants (13,4 %) entre l'automne 2003 et l'automne 2007. Cette diminution n'est pas régulière annuellement (la chute est beaucoup plus brusque en 2005) et ne se fait pas ressentir également dans tous les programmes. L'ensemble des programmes de formation préuniversitaire réussit presque à maintenir sa clientèle (baisse de 13 étudiants : 2,3 %), alors que les programmes techniques perdent du terrain (baisse de 235

étudiants : 31,9 %). Conséquemment, on observe que la baisse des inscriptions au secteur technique a renversé les proportions entre les secteurs : elles étaient de 57 / 43 % en faveur du technique en 2003, elles sont de 48 / 52 % en faveur du préuniversitaire en 2007.

Parmi les programmes préuniversitaires, on constate que le programme de Sciences de la nature a perdu 37 étudiants entre l'automne 2004 et l'automne 2006, soit presque le quart de sa clientèle, mais qu'il en a regagné 7 à l'automne 2007, ce qui donne une diminution globale de 17,6 %. Quant aux trois programmes de Sciences humaines, ils ont gagné 24 étudiants pendant ces cinq années, soit une progression de 8,4 %.

C'est surtout dans le secteur technique que les fluctuations ont le plus d'ampleur et que les pertes sont les plus éprouvantes :

- Les Soins infirmiers ont perdu 76 (37,8 %) étudiants entre A-04 et A-07 ;
- Les Techniques d'éducation à l'enfance ont perdu 62 (43,6 %) étudiants entre A-03 et A-07 ;
- Les Techniques de laboratoire, spécialisation biotechnologies, ont perdu 24 étudiants (42, 8 %) dans la même période ;
- Les Techniques de l'informatique ont perdu 45 étudiants (57,6 %), dans cette même période ;
- Le programme de Technologies de l'électronique a perdu 20 étudiants entre A-03 et A-05 (37,7 %), puis s'est remis à augmenter.

Le plan stratégique évoque la baisse démographique de la région comme la cause éventuelle d'une diminution de clientèle. Depuis 1991, la population de la Mauricie a effectivement connu une décroissance. Cependant, de toutes les régions ressources qui affichent un déclin démographique entre 1991 et 2001, c'est la Mauricie qui enregistre le plus faible. Ainsi, à partir de 2004, la région affiche une certaine amélioration au niveau démographique. Les mouvements migratoires, qui auparavant pesaient lourd sur l'évolution démographique de la Mauricie, se sont stabilisés depuis quelques années. Par contre, le taux d'emploi de la Mauricie, après avoir atteint son apogée en 2003 (54,4 %), a régressé pour s'établir à 53,7 % en 2007.

Dans cette perspective, malgré le fait qu'en 2007 la proportion des travailleurs ayant commencé ou complété des études postsecondaires est nettement plus élevée en Mauricie (58,0 %) que dans l'ensemble du Québec (47,5 %), force est d'admettre que le Collège Shawinigan est toujours aux prises avec la problématique liée à l'exode des jeunes. C'est pourquoi il doit mettre en place des moyens afin de favoriser la rétention et l'attraction de la clientèle étudiante, car près de 25% de la

clientèle résidant sur le territoire couvert par le Collège choisit d'aller étudier à l'extérieur dans des programmes qui sont pourtant offerts à Shawinigan.²¹

Si on examine de plus près l'origine de la clientèle, on remarque des comportements différents selon que les étudiants proviennent de l'une ou l'autre des écoles du territoire. Le tableau suivant donne quelques indications.

Tableau 36 : Répartition de la clientèle collégiale en provenance du territoire de la Commission scolaire de l'Énergie

ÉCOLE SECONDAIRE		2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
La Tuque	Shaw	7 / 11%	15 / 22%	12 / 19%	2 / 3%	11 / 23%	6 / 11 %	27 / 48%	61 / 74%	38 / 58%
	Tr-R	43 / 70%	39 / 57%	38 / 61%	41 / 72%	30 / 63%	38 / 69%	24 / 43%	16 / 20%	24 / 36%
	****	11 / 18%	14 / 21%	12 / 19%	14 / 25%	7 / 15%	11 / 20%	5 / 9%	5 / 6%	4 / 6%
Des Chutes	Shaw	55 / 87%	52 / 88%	42 / 79%	31 / 74%	42 / 75%	37 / 76%	42 / 82%	38 / 64%	33 / 80%
	Tr-R	5 / 8%	5 / 8%	6 / 11%	10 / 24%	10 / 18%	9 / 18 %	8 / 16%	18 / 31%	7 / 17%
	****	3 / 5%	2 / 3%	5 / 10%	1 / 2%	4 / 7%	3 / 6%	1 / 2%	3 / 5%	1 / 2%
Du Rocher	Shaw	86 / 74%	90 / 79%	82 / 69%	69 / 79%	81 / 77%	86 / 79%	78 / 80%	82 / 68%	74 / 70%
	Tr-R	15 / 13%	9 / 8%	11 / 9%	13 / 15%	17 / 16%	15 / 14%	13 / 13%	26 / 22%	24 / 23%
	****	15 / 13%	15 / 13%	25 / 21%	5 / 6%	7 / 7%	8 / 7%	6 / 6%	12 / 10%	7 / 7%
Paul-Le Jeune	Shaw	34 / 52%	28 / 42%	25 / 38%	38 / 62%	22 / 41%	32 / 52%	20 / 35%	28 / 37%	29 / 43%
	Tr-R	22 / 34%	33 / 50%	31 / 47%	19 / 31%	31 / 57%	23 / 38%	34 / 60%	43 / 57%	34 / 51%
	****	9 / 14%	5 / 8%	10 / 15%	4 / 7%	1 / 2%	6 / 10%	3 / 5%	5 / 7%	4 / 6%
Val-Mauricie	Shaw	90 / 58%	97 / 61%	107 / 66%	117 / 73%	102 / 71%	98 / 66%	85 / 64%	104 / 62%	90 / 63%
	Tr-R	42 / 27%	46 / 29%	46 / 28%	34 / 21%	34 / 24%	43 / 29%	38 / 29%	51 / 30%	43 / 30%
	****	23 / 15%	15 / 10%	10 / 6%	10 / 6%	8 / 5%	8 / 6%	10 / 8%	13 / 8%	10 / 7%
Sainte-Marie	Shaw	89 / 74%	85 / 70%	99 / 86%	85 / 79%	81 / 85%	62 / 66%	70 / 72%	94 / 70%	72 / 59%
	Tr-R	21 / 17%	19 / 16%	11 / 10%	17 / 16%	10 / 11%	21 / 22%	22 / 23%	28 / 21%	45 / 37%
	****	11 / 10%	17 / 14%	5 / 4%	5 / 5%	4 / 4%	11 / 12%	5 / 5%	12 / 9%	5 / 4%
Montfort	Shaw	16 / 67%	27 / 73%	11 / 44%	10 / 77%	4 / 44%	6 / 40%	4 / 50%	3 / 27%	0
	Tr-R	5 / 21%	6 / 16%	7 / 28%	2 / 15%	4 / 44%	9 / 60%	4 / 50%	8 / 73%	0
	****	3 / 13%	4 / 11%	7 / 28%	1 / 28%	1 / 11%	0	0	0	0
Total	Shaw	377	394	378	352	343	327	326	410	336
		62%	63%	63%	67%	67%	61%	65%	63%	62%
	Tr-R	153	157	150	136	136	158	143	190	177
		25%	25%	25%	26%	27%	30%	29%	29%	33%
	****	75	72	74	40	32	47	30	50	31
		12%	12%	12%	8%	6%	9%	6%	8%	6%

Source : SRAM; compilation : Marie-Josée Racine

²¹ Marylène Cossette, *Attraction et rétention de la clientèle étudiante au Collège Shawinigan : le développement d'un milieu de vie épanouissant*, Rapport d'intervention présenté à l'École Nationale d'Administration publique dans le cadre du programme de maîtrise en administration publique pour gestionnaires, juin 2009.

On constate que, globalement, environ deux tiers des diplômés des écoles secondaires du territoire de la Commission scolaire de l'Énergie choisissent notre collège, l'autre tiers des diplômés préférant un autre établissement collégial de la région. Dans la certains cas, les étudiants s'inscrivent dans des programmes d'études non disponibles au Collège Shawinigan.

L'ouverture du Centre collégial La Tuque a inversé la tendance des admissions pour l'école de cette municipalité. De plus, le nombre total d'étudiants en provenance de La Tuque qui s'inscrivent au niveau collégial a augmenté.

À l'école secondaire de Saint-Tite (Paul-Le Jeune), une majorité de diplômés préfère s'inscrire ailleurs que dans notre collège, tandis que, dans une autre (Val-Mauricie), l'attraction de Shawinigan semble en décroissance depuis 2003.

Les chiffres de l'automne 2008 nous font entrevoir des tendances à la hausse dans des secteurs ciblés au Collège Shawinigan. Effectivement, une hausse des inscriptions en Sciences de la nature et dans certains programmes techniques nous amène à y voir un bon présage. Il faut se rappeler que le collège, au fil des ans, a défié les tendances du Ministère quant au nombre d'étudiants inscrits, et ce, malgré la baisse démographique annoncée et un moins grand nombre de diplômés au secteur jeune du secondaire de la Commission scolaire de notre territoire.

7.2 Objectif stratégique 4.2

Assurer une gestion efficace et efficiente

Les autres objectifs ont permis d'évaluer la qualité de la gestion pédagogique et d'une bonne partie de la gestion des ressources humaines. Celui-ci nous amène à examiner quelques aspects de la gestion administrative.

Chaque année, depuis 2004-2005, le Collège a planifié des secteurs importants de son organisation matérielle :

- En 2004 : un plan quinquennal de renouvellement de l'infrastructure et du parc informatiques; un système de gestion de l'entretien préventif; un plan d'accélération des investissements et de maintien des actifs immobiliers; un système de gestion des plans et devis ;

- En 2005 : amorce des travaux de réaménagement du centre d'entraînement et du centre sportif; implantation d'un nouveau module informatique de compte client;
- En 2006 : élaboration d'un plan triennal de mise en œuvre du réinvestissement alloué par le MELS; rédaction d'un rapport sur la gestion des espaces; établissement d'un partenariat Collège-Fondation pour obtenir une subvention du MELS visant la réhabilitation des infrastructures aquatiques; élaboration préliminaire du Plan institutionnel de communication et du Plan de communication en gestion de crise ;
- En 2007, planification en vue d'améliorer l'ensemble des services à La Tuque; élaboration et mise en œuvre d'une politique de vidéosurveillance.

Depuis quelques années, le Collège se préoccupe de sa conformité aux principes du développement durable. En 2005, il a obtenu la certification « Cégep vert, 20 niveau II » et, en 2006, la certification « Bâtiment vert ». Les nombreux changements de structures de 2007 à 2009, ont ralenti les travaux et les activités menées par le Collège dans ce domaine. Cette situation est présentement corrigée avec l'ajout d'une ressource dédiée (2 jours/semaine) à la cause environnementale. Le Collège poursuit donc ses efforts pour maintenir son niveau de certification.

En plus des actions engendrées par les trois objectifs de l'orientation consacrée aux ressources humaines, le Collège a veillé à ce que ses administrateurs et ses gestionnaires s'acquittent aussi bien que possible de leurs rôles. En 2006, il a organisé une session d'information sur les responsabilités et les rôles des membres du Conseil d'administration. Il les a aussi invités à un « Lac-à-l'Épaulé » dans le but d'améliorer les relations et les façons de faire des instances.

La structure administrative et l'organisation du travail ont eu à s'adapter aux mouvements du personnel au cours de la période d'application du plan stratégique. Ainsi, on recense cinq organigrammes différents entre 2003 et 2008. Et, quoique l'organisation ait été affectée par l'instabilité et les incertitudes qui ont accompagné les départs successifs du directeur des études, de la directrice générale et de plusieurs cadres de direction, la qualité des services rendus aux étudiants est toujours demeurée excellente. Aujourd'hui, l'équipe d'encadrement est renouvelée et l'arrivée d'un nouveau directeur général à la barre du Collège amène la stabilité recherchée.

7.3 Objectif stratégique 4.3

Assurer pleinement le rôle du Collège dans le développement social, économique et culturel de la région

La « Vision d'avenir du Collège Shawinigan » manque de précision par rapport au rôle que celui-ci devrait jouer dans notre région. L'énoncé de ce dernier objectif ne le spécifie pas vraiment, mais il engage le Collège à l'assumer pleinement. Les « moyens » suggérés, qui sont énumérés un peu plus loin, reprennent, quant à eux, deux articles de la Loi sur les collèges d'enseignement général et professionnel.²² Ce dernier objectif ne se démarque pas de la mission générale déterminée par la Loi sur les collèges d'enseignement général et professionnel du Québec. Le Collège devra donc *trouver* sa propre couleur.

Dans le but d'offrir des services à la communauté régionale, le Collège a développé des partenariats, dès le début de l'exécution de son plan stratégique, avec le CSSS de l'Énergie et avec Câble Alcan, pour permettre l'accessibilité des infrastructures sportives à leur personnel respectif. Il a aussi institué la Corporation de développement culturel du Collège, afin de répondre à la clientèle jeune dans le domaine des arts et de la culture. Une entente tripartite entre la Corporation culturelle de Shawinigan, la Corporation de développement culturel du Collège Shawinigan et le Collège a donc été signée. Cependant, au printemps 2009, la corporation a été dissoute compte tenu la difficulté d'obtenir du financement pour assurer son fonctionnement.

En outre, la direction du Collège s'est rapprochée des préoccupations municipales. En 2005-2006, le Collège était représenté au nouveau Comité de tourisme sportif et loisir de la Ville de Shawinigan. Durant cette période, le Collège a libéré des membres de son personnel pour se consacrer à l'organisation du dépôt de la candidature de Shawinigan pour les Jeux du Québec de l'été 2010.

Le Collège s'est intéressé au domaine de la coopération à l'étranger. En 2004, il a mis en place un service de coopération et de développement international, nommé « Shawinigan international », qui concevait et réalisait des projets de développement en éducation, en génie-conseil et en environnement en Afrique, en Amérique du Sud et aux Antilles. En outre, il offre ses

²² Gouvernement du Québec, C-29 *Loi sur les collèges d'enseignement général et professionnel*, articles 6.0.1 et 17.2

services professionnels aux entreprises de la région qui veulent faire du développement international.

La filière « Shawinigan international » a pris fin en 2007 et le Collège a décidé de concentrer ses efforts sur le recrutement d'étudiants étrangers dans le cadre de l'entente France-Québec et sur la mobilité des étudiants et des enseignants de notre Collège.

Le recrutement d'étudiants étrangers (Ile de la Réunion, France et Maroc) permet au Collège d'augmenter sa clientèle dans les programmes techniques avec de petites cohortes. De plus, certains départements ont permis aux étudiants qui le souhaitent, d'effectuer des stages ou des visites éducatives outre-mer dans l'objectif d'enrichir leur formation de l'expérience internationale. Il s'agit en autres, des départements d'informatique, d'éducation à l'enfance et de génie mécanique. Les enseignants profitent aussi de cette expérience en accompagnant les étudiants quand le projet s'y prête.

Soulignons qu'en 2005, une délégation est allée en Belgique rencontrer les Hautes écoles de technologies de Namur, puis le Collège a accueilli une délégation belge venue faire la réciproque. Cette même année, le Collège a aussi reçu une délégation francophone dans le cadre d'un projet mondiale de l'éducation et de la francophonie.

L'article 17.2 de la Loi des collèges encadre l'établissement d'un centre collégial de transfert de technologie (CCTT), et l'article 6.0.1 évoque les possibilités de développement et de service à la communauté qu'une telle institution peut amener. En 2005, le Collège a conclu un accord de coopération avec deux autres collèges et quatre CCTT en matière de développement de projets dans le domaine du développement durable. Ce regroupement a élaboré un plan stratégique, dès l'année suivante, pour un Consortium en valorisation des résidus, en collaboration avec la Technopole Vallée du Saint-Maurice. La même année, le Collège a fait la demande d'autorisation pour établir un nouveau CCTT en efficacité énergétique et énergie renouvelable.

Le Collège fait preuve de proactivité en plus d'entreprendre plusieurs actions dans les différentes dimensions abordées par les orientations ministérielles en matière d'enseignement postsecondaire au Québec. Cependant, il pourrait avoir avantage à circonscrire ses champs d'action afin de canaliser ses énergies dans ses champs d'expertise et dans des créneaux porteurs du développement de sa région et, par le fait même, de son propre développement.

8. REGARD SUR LE PLAN STRATÉGIQUE 2004-2009

L'efficacité d'un plan stratégique repose sur deux éléments principaux : la justesse du plan lui-même et la valeur des actions qui constituent sa mise en application. Parce qu'il propose une vision de ce que sera le Collège à moyen terme, un plan stratégique est un instrument d'action sur l'avenir. Il doit s'articuler à partir de :

- l'énoncé de mission du Collège;
- l'analyse précise de son environnement externe et des enjeux qui en dépendent;
- l'évaluation de sa situation interne en regard de sa mission;
- la clarté des grandes orientations qu'il entend poursuivre;
- la désignation d'objectifs précis qui permettent d'évaluer sa progression.

L'examen de chacun des éléments du plan stratégique, l'évaluation des actions et l'appréciation des résultats à mettre en lien avec le plan nous amènent à faire les remarques suivantes :

- 1) Le plan stratégique présente une analyse peu convaincante de l'environnement externe du Collège. Non pas que l'analyse soit erronée, c'est plutôt qu'elle manque de précision. On y distingue peu les opportunités et les menaces ;
- 2) Un plan stratégique est un instrument de communication et de motivation qui doit s'ajuster à l'ensemble de la communauté collégiale. Notre plan stratégique a été confectionné par un comité de la direction du Collège sous la coordination d'un expert externe, approuvé par une assemblée représentant l'ensemble du Collège et finalement adopté par le conseil d'administration. Pourtant, à la lecture, on a peine à reconnaître en quoi ce plan est propre à notre Collège. Il ne met pas l'accent sur les caractéristiques qui constituent la « personnalité » du Collège Shawinigan, à tel point qu'on pourrait dire qu'il conviendrait à la majorité des cégeps du Québec ;
- 3) Le plan stratégique propose quatre orientations pour le futur du Collège. Ces orientations ne manquent pas d'être pertinentes, quoique leur formulation soit très englobante. Le problème réside surtout dans les objectifs stratégiques, qui sont formulés de façon trop générale pour la majorité d'entre eux ;

- 4) Un objectif, en soi, est une cible à atteindre en un temps donné. Pour jouer son rôle de point focal, un objectif doit être observable, si possible mesurable. La majorité des 14 objectifs stratégiques ne sont pas mesurables. Dans ce cas, pour les gens qui y travaillent, il est difficile de savoir si l'objectif est atteint;
- 5) Notre plan stratégique n'a pas présenté d'objectif spécifiquement axé sur le recrutement des étudiants, de ceux qui proviennent de notre territoire comme de ceux qui pourraient venir de l'extérieur ;
- 6) De même, l'absence d'objectif stratégique propre aux activités du SFC laisse faussement croire que son rôle est mineur dans le Collège ;
- 7) Comme la loi le demande, le plan stratégique comporte un plan d'aide à la réussite. Son élaboration, mais surtout son application très attentive et ses excellents résultats en font un point fort de tout le Collège ;
- 8) Il faut souligner l'engagement de toute la communauté collégiale envers le Collège, et envers les responsabilités que chacun devait y assumer, car même dans les périodes de grands bouleversements, elle a suivi autant que possible les orientations que donnait le plan stratégique;
- 9) Pendant la durée de mise en œuvre du plan, le Collège a réalisé plusieurs projets structurants. La fondation du Centre d'enseignement collégial La Tuque, l'aménagement du Carrefour de l'information Desjardins, l'adoption et la diffusion du projet éducatif, la réalisation du Projet Br@nché, la rénovation des installations sportives, le recrutement d'étudiants à La Réunion et la certification Bâtiment vert sont des projets mobilisateurs qui ont connu de grands succès et qui contribuent à préciser l'image unique de notre collège.

9. RECOMMANDATIONS ET PISTES D'ACTION POUR LE PLAN 2009-2014

Tout bien considéré, même avec ses imprécisions et ses lacunes, le plan stratégique 2004-2009 a fait preuve d'une certaine efficacité, grâce surtout à l'engagement durable de l'ensemble de la communauté collégiale.

Les concepteurs du prochain plan stratégique devront s'appliquer à :

- 1) cerner plus précisément la situation stratégique du collège dans son environnement local, régional et extrarégional, de façon à repérer les opportunités et les menaces;
- 2) diagnostiquer ses points forts et ses points faibles, au regard de ses orientations;
- 3) clarifier les critères et les indicateurs de façon à ce qu'ils permettent de juger de l'atteinte des objectifs;
- 4) porter une attention particulière à des objectifs d'attraction de la clientèle étudiante;
- 5) fixer un objectif stratégique aux efforts du SFC, de façon à ce que ceux qui y travaillent, et aussi l'ensemble du Collège, connaissent l'importance de leur rôle dans la réalisation de la mission du Collège.
- 6) mieux cibler ses actions dans des domaines d'expertise qui feront en sorte que le Collège pourra se distinguer en accomplissant sa mission et en conservant son identité.

Ces améliorations devraient permettre au prochain plan stratégique de mieux concentrer les efforts de tous les membres de la communauté collégiale, de mieux reconnaître les progrès et ainsi permettre au Collège Shawinigan de mieux s'acquitter de sa mission.

CONCLUSION

À l'aube de ses 40 ans, le Collège doit se redéfinir à partir d'un nouveau plan stratégique. Pour mener à terme ce projet ambitieux, il doit tenir compte des résultats de l'évaluation de l'efficacité du Plan précédent, en cerner les éléments positifs et en atténuer les contraintes.

À l'aide de cette évaluation, le Collège a pu confirmer la pertinence de ses actions et la force d'un personnel engagé. Il se démarque par l'effort mis dans l'excellence des résultats des étudiants, dans sa façon d'accueillir et d'intégrer les nouveaux, dans la variété des activités de recrutements proposées et animées, dans la qualité de ses recherches et de sa collaboration avec son CCTT.

Cette multitude d'actions provient des plans de travail des directions et des orientations qui découlent de notre Plan stratégique. Le défi consiste maintenant à cibler les actions les plus prometteuses, à en réduire le nombre, mais aussi à mieux les définir et les préciser davantage. Le Collège doit s'assurer que les cibles et les indicateurs choisis pour y arriver sont observables, mais surtout mesurables et quantifiables afin d'aider les gestionnaires et les membres du conseil d'administration à prendre des décisions éclairées.

Le Collège vit dans un environnement dynamique, il doit s'ajuster à la demande des employeurs et être l'instigateur d'idées novatrices pour le développement de sa région. La qualité de ses relations avec le milieu socioéconomique, les entreprises et les autres partenaires de son territoire est déterminante pour l'identité et l'image du Collège. Enfin, le nouveau modèle de gouvernance, s'il est adopté à la Chambre des communes, apportera une dimension différente à la façon de définir et de gérer nos actions.

La Direction générale tiendra compte des éléments exprimés dans ce rapport et des nouvelles exigences ministérielles pour bâtir un plan stratégique 2009-2014 pertinent, fort et concerté avec toute la communauté collégiale. La mission de notre Collège demeure la même, mais les moyens pour y parvenir feront l'objet de saines discussions pour rallier le personnel à une cause unique, la cause des étudiants et le plus beau projet de société qui soit, la réussite des jeunes adultes dans leurs études, dans un contexte d'excellence.

