



MISSION	4
VISION	5
CULTURE DE L'ORGANISATION	5
STATUT DE L'ORGANISME	6
CLIENTÈLES ET SERVICES	6
CONTEXTE ET ENJEUX	7
ORIENTATIONS STRATÉGIQUES	9
TABLEAU SYNOPTIQUE	13



MISSION

« L'Institut de tourisme et d'hôtellerie du Québec a pour objets de fournir des activités de formation professionnelle dans les domaines de l'hôtellerie, de la restauration et du tourisme, comprenant des activités de perfectionnement et de recyclage, de faire de la recherche, d'apporter de l'aide technique, de produire de l'information et de fournir des services dans ces domaines. »
(L.R.Q., c. I-13.02)

L'Institut réalise ses mandats conformément aux dispositions contenues dans sa loi constitutive. Quant à sa mission, elle s'énonce en ces termes :

« À titre de centre d'excellence en matière d'enseignement spécialisé en tourisme, en hôtellerie et en restauration, l'Institut mise sur une approche pédagogique distinctive, des activités de recherche appliquée ainsi qu'une collaboration soutenue avec l'industrie dans le but de former une relève d'avant-garde et les leaders de demain. »



VISION

L'Institut de tourisme et d'hôtellerie du Québec... une institution d'envergure internationale !

Identifié comme l'un des fleurons du Québec, l'Institut jouit d'une réputation des plus enviées qui s'appuie sur l'expertise reconnue de ses effectifs et leur solide engagement dans sa quête de l'excellence, et grâce auxquels il peut aspirer à s'élever au rang des établissements d'envergure internationale.

Pour y parvenir et exercer pleinement son rôle de grande école hôtelière sur la scène mondiale, l'Institut se doit d'investir des efforts additionnels dans cinq volets de son organisation :

- ▶ en proposant aux étudiants des défis scolaires et professionnels de haut niveau, d'une part par l'entremise de programmes d'études enrichis par la recherche et axés sur les pratiques internationales, et d'autre part par une offre de formation de niveau universitaire plus étoffée et un développement accru de la mobilité de ses étudiants partout dans le monde;
- ▶ en créant une diversité culturelle riche au sein de son organisation, en attirant et en recrutant davantage de candidats étrangers et d'étudiants issus des nouveaux arrivants;

- ▶ en étant davantage présent sur la scène internationale afin que ses effectifs, et plus particulièrement ses professeurs, puissent s'enrichir au contact de leurs pairs d'ailleurs dans le monde; en encourageant les échanges de professeurs, l'accueil d'experts invités, la participation active de l'Institut au sein de réseaux de recherche, de grands débats, de projets et de missions éducatives ou économiques, ainsi que l'organisation de séminaires ayant une portée mondiale;
- ▶ en consolidant ses liens avec des écoles hôtelières, des associations sectorielles et des entreprises reconnues à l'échelle internationale, et en misant davantage sur ses relations avec son réseau de diplômés;
- ▶ en obtenant une reconnaissance à titre de pôle de formation d'une main-d'œuvre hautement qualifiée et apte à exercer un leadership positif au sein de l'industrie; en participant à davantage de concours internationaux et en obtenant d'autres reconnaissances officielles de la part d'organismes reconnus mondialement.

CULTURE DE L'ORGANISATION

Une combinaison singulière d'éléments est à l'origine de l'environnement de travail unique qui règne à l'Institut et qui suscite, au sein de son personnel, une fierté et un fort sentiment d'appartenance.

- ▶ La quête de l'excellence encourage la production d'un travail rigoureux ainsi que l'engagement du personnel. Le développement d'une véritable culture d'évaluation permet de plus de rehausser la qualité des services offerts aux diverses clientèles, plus particulièrement aux étudiants;
- ▶ La collégialité qui règne au sein de ses équipes de travail dans le processus de prise de décision, incluant celle des comités de programmes (comités interdisciplinaires de professeurs), témoigne du respect de l'expertise, du rôle et de la contribution de chacun;
- ▶ La façon innovante d'intervenir au chapitre de la pédagogie fait montre de l'ouverture, de la liberté de pensée et de la créativité des personnes qui contribuent à l'enseignement à l'Institut. En guise d'exemple, l'implication de l'industrie dans la formation des étudiants engendre des bénéfices mutuels mais requiert, en contrepartie, de la souplesse de la part des deux parties;
- ▶ Le développement du plein potentiel des étudiants, des professeurs et du personnel non enseignant est favorisé par les nombreuses occasions de dépassement professionnel offertes par un établissement d'exception tel que l'Institut;
- ▶ La préoccupation de l'Institut à l'égard du développement durable dans toutes ses sphères d'activité témoigne d'un réel souci pour une société responsable.



STATUT DE L'ORGANISME

L'Institut est administré par un conseil d'administration dont tous les membres sont nommés par le gouvernement du Québec et au sein duquel sa directrice générale détient un siège. Organisme non budgétaire, ses crédits proviennent d'une subvention d'équilibre du ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport. L'Institut génère par ailleurs des revenus autonomes grâce à son volet commercial d'hébergement et de restauration ainsi qu'à ses initiatives en matière de formation et de recherche. Enfin, il peut également compter sur le soutien de sa fondation pour l'octroi de bourses à ses étudiants et pour la réalisation de certains de ses projets.

CLIENTÈLES ET SERVICES

Riche de plus de 40 années d'expérience, l'Institut demeure le seul établissement d'enseignement panquébécois à offrir à la fois des programmes d'enseignement professionnel (secondaire), technique (collégial), universitaire et de formation supérieure reliés à ses champs de compétences de même que des activités de perfectionnement et de formation continue. Pour mener à bien sa mission, il dispose d'un hôtel commercial et d'application pédagogique de 42 chambres, de 3 restaurants, de 3 salles de banquets et de réunions ainsi que d'un centre d'expertise et de recherche appliquée. À titre de propriétaire, l'Institut est par ailleurs responsable d'assurer l'entretien et la gestion de l'immeuble de 13 étages (21 000 m²) qui l'abrite.

Ces avantages distinctifs, sur le plan des installations aussi bien que sur celui de son mode de gestion, lui confèrent un statut unique au sein de l'Administration publique et du réseau de l'enseignement. C'est dans ce contexte particulier que l'Institut offre sa gamme de services à trois types de clientèles :

LES ÉTUDIANTS

(Incluant les professionnels de l'industrie)

Services offerts

- ▶ Développement de compétences professionnelles de base et spécialisées en tourisme, en hôtellerie et en restauration;
- ▶ Actualisation des compétences professionnelles et intégration des tendances de l'industrie.

LES INTERVENANTS DE L'INDUSTRIE

(Entreprises, associations sectorielles ou professionnelles et organismes publics ou parapublics)

Services offerts

- ▶ Activités de recherche;
- ▶ Transfert d'expertise;
- ▶ Activités de consultation;
- ▶ Développement ou expérimentation de produits;
- ▶ Soutien technique.

LE GRAND PUBLIC

Services offerts

- ▶ Services hôteliers et de restauration intégrés à la formation des étudiants et à laquelle le public contribue à titre de clients.



CONTEXTE ET ENJEUX

Selon l'Organisation mondiale du tourisme (OMT), le tourisme est l'un des secteurs économiques dont le développement a été et demeure particulièrement impressionnant à l'échelle internationale. Bon nombre de destinations comptent aujourd'hui sur une hausse constante de leurs recettes touristiques et de nouveaux emplois créés sur leur territoire. Elles tentent également de se démarquer par leur capacité à relever certains défis communs, soit :

- ▶ répondre à la demande de personnel qualifié, et ce, malgré un vieillissement de leur population et une pénurie de main-d'œuvre annoncée;
- ▶ maintenir ou développer la compétitivité de leurs entreprises touristiques en misant sur un rehaussement des compétences professionnelles de leur main-d'œuvre, dans un contexte où la concurrence mondiale s'accroît et où les consommateurs sont davantage avertis, notamment en termes d'attentes et de repères qui n'ont plus de frontières;
- ▶ adapter leur offre de formation spécialisée en tourisme, en hôtellerie et en restauration en tenant compte du nouveau phénomène d'internationalisation de la formation et des pressions qu'il exerce sur les établissements d'enseignement spécialisés : adoption de standards internationaux de formation, développement de la mobilité des étudiants et des professeurs, et création de réseaux de partenaires internationaux.

L'Institut saisit pleinement la complexité et les exigences de ce secteur d'activité économique en pleine croissance. Dans sa démarche de planification stratégique 2012-2017, il choisit donc de réaffirmer la vision qu'il avait définie en 2006 et adopte, au bénéfice de l'industrie touristique québécoise, des standards dépassant les normes de qualité établies afin d'atteindre le rang des établissements d'envergure internationale.

PREMIER ENJEU

La qualité supérieure de l'expertise : un incontournable

L'évolution rapide que connaît l'industrie touristique de même que les pressions exercées sur les entreprises par la mondialisation des marchés interpellent directement l'Institut. Bon nombre d'emplois offerts comportent des exigences accrues de compétences et les employeurs recherchent davantage de diplômés de formation supérieure ou universitaire. Quoique l'expertise dont témoigne son corps professoral – tant sur le plan de la qualité que sur celui de la diversité – soit déjà largement reconnue, l'Institut se doit d'intensifier le développement de cette expertise, et ce, dans un contexte où les ressources financières sont limitées. Son défi consistera donc à cibler les domaines d'expertise les plus prometteurs et à accentuer ses efforts dans le développement de savoirs dans ces domaines prioritaires au bénéfice d'une pratique de pointe.

L'Institut pourra de plus compter sur les travaux de son Centre d'expertise et de recherche pour alimenter la qualité de la formation de la main-d'œuvre et le maintien de la compétitivité des entreprises touristiques du Québec. Ce faisant, il sera amené à préciser son positionnement et à renforcer son image et sa notoriété. En effet, force est de constater que certaines actions de l'Institut demeurent encore méconnues au sein de l'industrie touristique et de son milieu socioéconomique, et ce, malgré les nombreuses ententes qu'il a établies avec des entreprises,

des établissements d'enseignement et des associations tant locales qu'internationales, en vue de leur participation accrue à la formation des élèves.

Sur un autre plan, l'Institut se doit de considérer la pénurie de main-d'œuvre spécialisée qui est annoncée au Québec et au Canada, de même que la baisse de la population étudiante autre qu'universitaire. Paradoxalement, on observe un nombre grandissant d'établissements scolaires québécois qui s'intéressent au domaine du tourisme, de l'hôtellerie et de la restauration, sans toutefois que l'enseignement universitaire dans ces deux derniers secteurs ne se développe, contrairement à ce qui se produit sur la scène internationale. L'Institut a quant à lui mené une révision en profondeur de chacun de ses programmes d'études et offre aujourd'hui des formations qui se distinguent de celles proposées par les autres établissements du Québec. Ce faisant, il a acquis une certaine renommée internationale et maintenu son leadership sur la scène québécoise, dans un contexte où de nouveaux intervenants offrent aujourd'hui des parcours de formation dits *alternatifs*.

Devant la contrainte liée à la baisse de la population étudiante au Québec, qui n'a cependant pas encore affecté le nombre de candidats intéressés par les programmes de l'Institut, le défi de ce dernier résidera dans une sélection efficace de candidats – québécois et étrangers – aptes à rencontrer les exigences de ses programmes *Signature* et à acquérir le savoir-faire et le savoir-être recherchés par l'industrie. Il se devra également de miser sur l'émulation de son corps professoral et sur sa capacité à intégrer dans son enseignement les résultats de ses travaux de recherche, afin d'offrir à sa population étudiante des programmes à la fine pointe et de maintenir le caractère singulier de son offre de formation.



DEUXIÈME ENJEU

La qualité distinctive des étudiants : un engagement collectif

Quoique le taux de réussite étudiante par rapport à ses cours et la qualité de ses programmes de formation soient déjà attestés, l'Institut devra consentir des efforts additionnels en vue d'augmenter significativement les taux de persévérance et de diplomation de ses étudiants et ainsi répondre à la priorité du gouvernement en matière de réussite scolaire. Cela dit, les rendements obtenus par l'Institut à ces chapitres s'avèrent, à l'heure actuelle, légèrement supérieurs à ceux des réseaux publics et privés. Cela s'explique entre autres par le fait que l'Institut reconnaît l'importance pour ses étudiants d'intégrer, dans un même programme d'études, des activités de formation, des apprentissages en contact avec des gestionnaires d'entreprise ou la clientèle de l'Hôtel de l'Institut, des stages en entreprise (au Québec ou à l'étranger) ainsi que des occasions de s'impliquer dans des projets tels que des concours, des événements majeurs ou des mandats de son Centre de recherche.

Ce modèle pédagogique génère un taux élevé de satisfaction de la part des étudiants de l'Institut. Cependant, leur formation s'inscrit dans le cadre de leur vie sociale, économique et culturelle, et la nouvelle clientèle étudiante recherche un milieu offrant des conditions favorables à la réalisation de leurs études, de leur vie personnelle et de leur travail. Elle souhaite que son école propose des pratiques pédagogiques répondant aux exigences de sa réalité, telles que la formation en ligne synchrone ou asynchrone, ou encore le travail en équipe dans un espace virtuel. Les besoins des clientèles non traditionnelles – comme les étudiants étrangers ou les nouveaux arrivants – exercent également des pressions sur l'organisation scolaire, entre autres en termes de services pédagogiques visant une meilleure

intégration culturelle dans leur milieu d'accueil et une consolidation de leurs compétences langagières.

En résumé, l'un des prochains défis de l'Institut consistera à améliorer l'engagement de sa clientèle étudiante dans ses études, tout en priorisant l'évolution de ses pratiques et de ses services dans le maintien de son avant-gardisme pédagogique.

TROISIÈME ENJEU

La qualité exceptionnelle de ses ressources et de ses services : une condition essentielle à l'essor de l'Institut

Dans le cadre de sa démarche de planification stratégique 2012-2017, l'Institut a choisi de miser sur ses forces et de développer certains aspects de son organisation qui méritent une attention particulière.

Au cours des dernières années, plusieurs facteurs ont exercé de fortes pressions sur ses équipes de travail : les défis liés à l'atteinte de ses objectifs institutionnels, la complexité de son offre de formation et l'accélération des départs à la retraite de son personnel. Même s'il jouit de l'engagement de ses employés, d'un faible taux de roulement de son personnel et d'un recrutement de qualité, l'Institut aura le défi d'assurer l'intégration de la relève, le transfert des compétences de son personnel, la fidélisation de ses employés ainsi que le perfectionnement de ces derniers.

Au chapitre du développement durable, l'Institut s'est doté d'une politique et d'un plan d'action s'articulant autour de quatre objectifs :

- ▶ Arrimer développement durable et éducation dans tous ses secteurs d'activité;
- ▶ Innover en tenant compte du développement durable (Centre d'expertise et de recherche);

- ▶ Favoriser l'adoption de pratiques responsables dans ses activités quotidiennes;
- ▶ Faire connaître les impacts de ses choix de production et de consommation sur l'environnement et la société.

En tant que centre d'excellence, l'Institut se doit d'assurer un rôle d'éducation dans l'établissement d'une société durable. Aussi est-il conscient du travail à réaliser au sein de sa propre organisation afin de s'assurer d'une intégration cohérente et progressive des principes de développement durable à l'ensemble de ses activités. Son défi consistera donc à maintenir son leadership en cette matière dans ses activités d'enseignement et de recherche de même que dans l'ensemble de ses opérations quotidiennes.

Enfin, il s'avérera essentiel pour l'Institut d'exploiter le plein potentiel de toutes ses ressources eu égard à sa volonté de participer aux efforts d'assainissement des finances publiques. En outre, il se devra de réviser ou de simplifier ses processus de travail en misant sur l'apport des nouvelles technologies et en maximisant la contribution de ses différentes directions. Il devra également favoriser une nouvelle allocation de ses ressources, un accroissement de ses revenus autonomes et une diminution de ses différents coûts, et réaliser une révision régulière de la tarification des services.

À titre de propriétaire de l'immeuble et dans un souci de devenir davantage performant, il devra enfin – et impérativement – prévoir une réaffectation de ses ressources, de façon à assurer le maintien de ses actifs, réaliser les changements technologiques requis et offrir à sa clientèle étudiante un équipement pédagogique à la hauteur de ses promesses.



ORIENTATIONS STRATÉGIQUES

PREMIER ENJEU

La qualité supérieure de l'expertise : un incontournable.

ORIENTATION 1

Affirmer le leadership de l'Institut dans ses domaines d'expertise.

AXES D'INTERVENTION

L'empreinte de l'Institut dans son milieu et à l'international.

OBJECTIFS

Promouvoir ses domaines d'expertise prioritaires dans le cadre d'un nouveau positionnement.

INDICATEURS

Actions structurantes réalisées afin d'atteindre l'objectif.

CIBLES

Choix des domaines d'expertise prioritaires d'ici septembre 2012.

Définition des orientations institutionnelles au regard de chacun de ces domaines d'ici décembre 2012.

Identification des possibilités de développement de nouveaux programmes d'études supérieures spécialisées d'ici juin 2013.

Définition de la stratégie de positionnement de l'Institut d'ici juin 2013.

Mise en œuvre de la stratégie de positionnement de l'Institut d'ici juin 2014.

Des expertises de pointe et de calibre international.

Favoriser l'émulation du corps professoral ainsi que le développement continu de son expertise.

Nombre de professeurs impliqués dans des travaux du Centre de recherche, la production de communications ou des activités de perfectionnement reliés à ses domaines d'expertise prioritaires.

Augmentation annuelle de 15 % à partir de juin 2013.

Soutenir la recherche dans ses domaines d'expertise prioritaires, et ce, en vue du transfert de nouveaux savoirs auprès des professeurs et des entreprises québécoises.

Nombre d'heures allouées à des travaux de recherche et de veille reliés à ses domaines d'expertise prioritaires.

Augmentation de 20 % d'ici juin 2017.

Nombre de communications réalisées par les professeurs et les experts de l'ITHQ en vue de diffuser les résultats de leurs travaux de recherche.

Deux communications par projet de recherche.

**AXES D'INTERVENTION**

Une offre de formation qui s'inspire des pratiques internationales.

OBJECTIFS

Signer des ententes structurantes avec des organisations tant locales qu'internationales, et ce, au bénéfice de l'enseignement et de la recherche.

INDICATEURS

Nombre de nouvelles ententes signées.

CIBLES

Une nouvelle entente annuelle à partir de 2012-2013.

Accroître l'attraction de l'Institut auprès des étudiants étrangers ou des résidents hors Québec.

Taux de représentation des étudiants étrangers ou des résidents hors Québec parmi la clientèle étudiante.

5 % de la clientèle étudiante en 2016-2017.

Assurer l'enrichissement des programmes d'études afin d'en maintenir le caractère distinctif et d'avant-garde.

Nombre de programmes d'études évalués.

Révision de la Politique institutionnelle d'évaluation des programmes et de la Politique institutionnelle d'évaluation des apprentissages d'ici septembre 2012.

Deux programmes évalués annuellement à partir de 2012-2013.

Nombre de professeurs, d'experts ou de conférenciers de renommée nationale ou internationale invités par l'Institut.

Dix invités de renommée nationale par année.

Deux invités de renommée internationale par année.

Taux de satisfaction des étudiants, des diplômés et des entreprises qui les accueillent.

ÉTUDIANTS

Taux annuel égal ou supérieur à 85 %.

DIPLÔMÉS ET ENTREPRISES QUI LES ACCUEILLENT

Définition des critères de mesure et première mesure effectuée d'ici juin 2013.

Deuxième mesure effectuée et écart positif observé d'ici juin 2017.



DEUXIÈME ENJEU

La qualité distinctive des étudiants : un engagement collectif.

ORIENTATION 2

Diplômer des professionnels recherchés par l'industrie en raison de leurs compétences élevées.

AXES D'INTERVENTION

L'adaptation et l'originalité des stratégies éducatives.

OBJECTIFS

Améliorer la réussite scolaire et le cheminement professionnel de ses diverses clientèles étudiantes en innovant sur le plan de ses services et de ses pratiques pédagogiques.

INDICATEURS

Nombre de mesures mises en place.

Taux de persévérance des étudiants.

Taux de diplomation des étudiants.

Taux de diplômés en emploi ou aux études en rapport avec leur formation à l'Institut.

Nombre d'étudiants impliqués dans les activités de l'Hôtel et du Centre de recherche de l'Institut.

Nombre de modèles d'alternance travail-études évalués.

CIBLES

Deux mesures annuelles par ordre d'enseignement.

Augmentation de 10 % du taux de persévérance d'ici juin 2017.

PROGRAMMES RÉGULIERS DE L'ORDRE SECONDAIRE
D'ici juin 2017, augmentation de 9 % du taux de diplomation, et ce, deux ans après les délais prescrits.

PROGRAMMES RÉGULIERS DE L'ORDRE COLLÉGIAL
D'ici juin 2017, augmentation de 15 % du taux de diplomation, et ce, deux ans après les délais prescrits.

PROGRAMMES RÉGULIERS DE L'ORDRE UNIVERSITAIRE
D'ici juin 2017, augmentation de 5 % du taux de diplomation dans les délais prescrits.

PROGRAMMES DE FORMATION CONTINUE
Maintien du taux de diplomation dans les délais prescrits.

Définition des critères de mesure et première mesure effectuée d'ici juin 2013.

Deuxième mesure effectuée et écart positif observé d'ici juin 2017.

Un programme de formation à valeur ajoutée.

Intensifier les activités d'apprentissage réalisées à l'Hôtel et au Centre de recherche de l'Institut de même que les stages en entreprise ou dans des écoles partenaires de l'Institut, au Québec ou à l'étranger.

Augmentation annuelle de 5 % du nombre d'étudiants.

Deux modèles par année.



TROISIÈME ENJEU

La qualité exceptionnelle de ses ressources et de ses services : une condition essentielle à l'essor de l'Institut.

ORIENTATION 3

Viser une performance optimale grâce à la quête de l'excellence au quotidien.

AXES D'INTERVENTION

La valorisation des ressources et des services.

OBJECTIFS

Adapter ses pratiques en matière de gestion de ressources humaines à l'appui d'un environnement de travail attrayant et stimulant.

INDICATEURS

Nombre de nouvelles mesures mises en œuvre au regard de la rétention et de la mobilisation des employés de même que de l'attraction et de l'intégration de nouveaux effectifs.

CIBLES

Une mesure par année.

Créer, en tant que propriétaire d'immeuble, un environnement propice à la réalisation efficace d'activités propres à un centre d'excellence.

Actions structurantes mises en place afin d'atteindre l'objectif.

Deux actions annuelles à partir de 2012-2013.

Réviser ses pratiques organisationnelles dans une perspective d'amélioration de la qualité des services et d'optimisation des revenus.

Nombre de pratiques organisationnelles révisées et ayant des retombées positives en termes de réduction des coûts et d'augmentation des revenus.

Six pratiques révisées annuellement.

Développement et implantation d'un tableau de bord intégrant des indicateurs de performance institutionnels d'ici août 2012.

Taux de satisfaction des clientèles externes (incluant les étudiants).

Taux annuel égal ou supérieur à 85 %.

ENJEU : La qualité supérieure de l'expertise : un incontournable.

AXES D'INTERVENTION OBJECTIFS

L'empreinte de l'Institut dans son milieu et à l'international.	Promouvoir ses domaines d'expertise prioritaires dans le cadre d'un nouveau positionnement.
Des expertises de pointe et de calibre international.	Favoriser l'émulation du corps professoral ainsi que le développement continu de son expertise. Soutenir la recherche dans ses domaines d'expertise prioritaires, et ce, en vue du transfert de nouveaux savoirs auprès des professeurs et des entreprises québécoises.
Une offre de formation qui s'inspire des pratiques internationales.	Signer des ententes structurantes avec des organisations tant locales qu'internationales, et ce, au bénéfice de l'enseignement et de la recherche. Accroître l'attraction de l'Institut auprès des étudiants étrangers ou des résidents hors Québec. Assurer l'enrichissement des programmes d'études afin d'en maintenir le caractère distinctif et d'avant-garde.

ORIENTATION : Affirmer le leadership de l'Institut dans ses domaines d'expertise.

INDICATEURS

- ▶ Actions structurantes réalisées afin d'atteindre l'objectif.
- ▶ Nombre de professeurs impliqués dans des travaux du Centre de recherche, la production de communications ou des activités de perfectionnement reliés à ses domaines d'expertise prioritaires.
- ▶ Nombre d'heures allouées à des travaux de recherche et de veille reliés à ses domaines d'expertise prioritaires.
- ▶ Nombre de communications réalisées par les professeurs et les experts de l'ITHQ en vue de diffuser les résultats de leurs travaux de recherche.
- ▶ Nombre de nouvelles ententes signées.
- ▶ Taux de représentation des étudiants étrangers ou des résidents hors Québec parmi la clientèle étudiante.
- ▶ Nombre de programmes d'études évalués.
- ▶ Nombre de professeurs, d'experts ou de conférenciers de renommée nationale ou internationale invités par l'Institut.
- ▶ Taux de satisfaction des étudiants, des diplômés et des entreprises qui les accueillent.

CIBLES

- ▶ Choix des domaines d'expertise prioritaires d'ici septembre 2012.
- ▶ Définition des orientations institutionnelles au regard de chacun de ces domaines d'ici décembre 2012.
- ▶ Identification des possibilités de développement de nouveaux programmes d'études supérieures spécialisées d'ici juin 2013.
- ▶ Définition de la stratégie de positionnement de l'Institut d'ici juin 2013.
- ▶ Mise en œuvre de la stratégie de positionnement de l'Institut d'ici juin 2014.
- ▶ Augmentation annuelle de 15 % à partir de juin 2013.
- ▶ Augmentation de 20 % d'ici juin 2017.
- ▶ Deux communications par projet de recherche.
- ▶ Une nouvelle entente annuelle à partir de 2012-2013.
- ▶ 5 % de la clientèle étudiante en 2016-2017.
- ▶ Révision de la Politique institutionnelle d'évaluation des programmes et de la Politique institutionnelle d'évaluation des apprentissages d'ici septembre 2012.
- ▶ Deux programmes évalués annuellement à partir de 2012-2013.
- ▶ Dix invités de renommée nationale par année.
- ▶ Deux invités de renommée internationale par année.
- ÉTUDIANTS ▶ Taux annuel égal ou supérieur à 85 %.
- DIPLÔMÉS ET ENTREPRISES QUI LES ACCUEILLENT ▶ Définition des critères de mesure et première mesure effectuée d'ici juin 2013.
- ▶ Deuxième mesure effectuée et écart positif observé d'ici juin 2017.

ENJEU : La qualité distinctive des étudiants : un engagement collectif.

L'adaptation et l'originalité des stratégies éducatives.	Améliorer la réussite scolaire et le cheminement professionnel de ses diverses clientèles étudiantes en innovant sur le plan de ses services et de ses pratiques pédagogiques.
Un programme de formation à valeur ajoutée	Intensifier les activités d'apprentissage réalisées à l'Hôtel et au Centre de recherche de l'Institut de même que les stages en entreprise ou dans des écoles partenaires de l'Institut, au Québec ou à l'étranger.

ORIENTATION : Diplômer des professionnels recherchés par l'industrie en raison de leurs compétences élevées.

- ▶ Nombre de mesures mises en place.
- ▶ Taux de persévérance des étudiants.
- ▶ Taux de diplomation des étudiants.
- ▶ Taux de diplômés en emploi ou aux études en rapport avec leur formation à l'Institut.
- ▶ Nombre d'étudiants impliqués dans les activités de l'Hôtel et du Centre de recherche de l'Institut.
- ▶ Nombre de modèles d'alternance travail-études évalués.
- ▶ Deux mesures annuelles par ordre d'enseignement.
- ▶ Augmentation de 10 % du taux de persévérance d'ici juin 2017.
- PROGRAMMES RÉGULIERS DE L'ORDRE SECONDAIRE ▶ D'ici juin 2017, augmentation de 9 % du taux de diplomation, et ce, deux ans après les délais prescrits.
- PROGRAMMES RÉGULIERS DE L'ORDRE COLLÉGIAL ▶ D'ici juin 2017, augmentation de 15 % du taux de diplomation, et ce, deux ans après les délais prescrits.
- PROGRAMMES RÉGULIERS DE L'ORDRE UNIVERSITAIRE ▶ D'ici juin 2017, augmentation de 5 % du taux de diplomation dans les délais prescrits.
- PROGRAMMES DE FORMATION CONTINUE ▶ Maintien du taux de diplomation dans les délais prescrits.
- ▶ Définition des critères de mesure et première mesure effectuée d'ici juin 2013.
- ▶ Deuxième mesure effectuée et écart positif observé d'ici juin 2017.
- ▶ Augmentation annuelle de 5 % du nombre d'étudiants.
- ▶ Deux modèles par année.

ENJEU : La qualité exceptionnelle de ses ressources et de ses services : une condition essentielle à l'essor de l'Institut.

La valorisation des ressources et des services.	Adapter ses pratiques en matière de gestion de ressources humaines à l'appui d'un environnement de travail attrayant et stimulant. Créer, en tant que propriétaire d'immeuble, un environnement propice à la réalisation efficace d'activités propres à un centre d'excellence. Réviser ses pratiques organisationnelles dans une perspective d'amélioration de la qualité des services et d'optimisation des revenus.
---	--

ORIENTATION : Viser une performance optimale grâce à la quête de l'excellence au quotidien.

- ▶ Nombre de nouvelles mesures mises en œuvre au regard de la rétention et de la mobilisation des employés de même que de l'attraction et de l'intégration de nouveaux effectifs.
- ▶ Actions structurantes mises en place afin d'atteindre l'objectif visé.
- ▶ Nombre de pratiques organisationnelles révisées et ayant des retombées positives en termes de réduction des coûts et d'augmentation des revenus.
- ▶ Taux de satisfaction des clientèles externes (incluant les étudiants).
- ▶ Une mesure par année.
- ▶ Deux actions annuelles à partir de 2012-2013.
- ▶ Six pratiques révisées annuellement.
- ▶ Développement et implantation d'un tableau de bord intégrant des indicateurs de performance institutionnels d'ici août 2012.
- ▶ Taux annuel égal ou supérieur à 85 %.