

Plan stratégique / 2024-2029

Pour adoption
par le conseil d'administration
11 juin 2024

Table des matières

1. Introduction	3
1.1 Mot de la direction générale et de la présidence du conseil d'administration	3
1.2 Notre démarche de planification stratégique	4
2. Qui nous sommes	7
2.1 Notre population étudiante.....	7
2.2 Notre personnel.....	8
2.3 Notre mission	9
2.4 Nos valeurs	9
3. Notre contexte actuel	10
3.1 Notre cégep en bref : programmes, services offerts et partenariats	10
3.2 Enjeux stratégiques qui se présentent à nous.....	13
4. Notre engagement d'impact d'ici 2030	16
4.1 Vision 2030	16
4.2 Objectifs d'impact et impacts-clés.....	17
4.3 Indicateurs de performance et cibles.....	17
5. Notre stratégie pour générer notre impact d'ici 2030	20
5.1 Orientations, objectifs stratégiques et pistes d'action.....	21
5.2 Indicateurs de la mise en œuvre de notre stratégie	27
6. Nos mécanismes de mise en œuvre, de suivi et de révision	28
7. Annexe – tableau des indicateurs de performance	30

Introduction

1.1 Mot de la direction générale et de la présidence du conseil d'administration

Bonjour à toutes et à tous,

Lors de nos premières rencontres de planification, au printemps 2023, nous avons exprimé le souhait de marquer l'histoire de notre cégep avec un plan audacieux, un plan qui répondrait de façon ambitieuse aux défis de notre époque, un plan exemplaire en matière de consultation des partenaires et de participation de nos équipes. Aujourd'hui, nous célébrons la réalisation de ce souhait. En effet, le chemin parcouru collectivement depuis août 2023, l'implication de centaines de personnes dans les consultations et le contenu de notre plan stratégique PS 2024-2029 nous comblent de fierté. Ensemble, nous voilà dans un engagement solide pour les cinq prochaines années.

Au cœur de ce plan se trouve notre volonté de créer un environnement d'apprentissage dynamique et inclusif afin de préparer notre communauté étudiante à réussir dans un monde aux multiples défis. Notre détermination à mettre en œuvre des actions visant à contrer les inégalités en matière de réussite est forte. Pensons particulièrement à la situation inquiétante des garçons, à celle des personnes qui accèdent difficilement aux études supérieures ou à celle de certains groupes vulnérabilisés. L'inclusion agira d'ailleurs comme fil conducteur de l'ensemble de nos priorités institutionnelles. Enfin, nous verrons le Cégep contribuer davantage au déploiement d'une société durable, notamment par le développement d'une culture de recherche et par son implication aux projets de notre région.

Voilà comment nous nous gouvernerons au cours des cinq prochaines années au bénéfice des groupes concernés par notre mission renouvelée : garantir une formation de qualité contribuant au développement de personnes reconnues pour leurs compétences, leur engagement et leur capacité à composer avec la complexité du monde.

Notre conviction que ce plan stratégique nous permettra de réaliser pleinement notre mission et notre vision est grande, car il s'appuiera sur des fondements solides, en particulier sur nos équipes qui font de notre cégep un milieu distinctif.

Nos valeurs d'autonomie, de collaboration, de respect et de réussite nous animent et nous entraînent à unir nos forces pour réaliser notre vision 2030 : **un cégep engagé et solidaire, générateur de transformations éducatives, sociales et environnementales.**



Christian Gagnon,
Président du conseil d'administration



Pierre Leblanc,
Directeur général

1.2 Notre démarche de planification stratégique

Caractéristiques

La démarche pour élaborer notre PS 2024-2029 a été réalisée conformément aux caractéristiques recherchées par le comité des états généraux, mandaté pour planifier l'ensemble du processus et pour y contribuer :

Participative – les acteurs concernés par les services offerts par le Cégep sont au cœur de la démarche (personnel, communauté étudiante, partenaires, conseil d'administration, comités institutionnels, etc.);

Collaborative – la démarche est réalisée en coconstruction avec les groupes consultés, et les différents points de vue sont pris en compte;

Engageante – la démarche est mobilisatrice, les informations recueillies sont partagées et communiquées au fur et à mesure;

Créative – la démarche est réalisée de manière innovante en faisant notamment appel à des méthodes de consultation ludiques;

Rigoureuse – la démarche et l'analyse des données se réalisent selon les standards de bonnes pratiques.

Tout au long de ces étapes, le comité des états généraux a été accompagné par le directeur adjoint au développement institutionnel et à l'innovation (M. Martin Sirois) et une consultante externe, spécialisée en planification stratégique et évaluation (Mme Marie-Claude Larrivée, Ph.D.). La prochaine étape 2024-2029, et non la moindre : Réaliser ensemble (diffusion, communication, mise en œuvre).

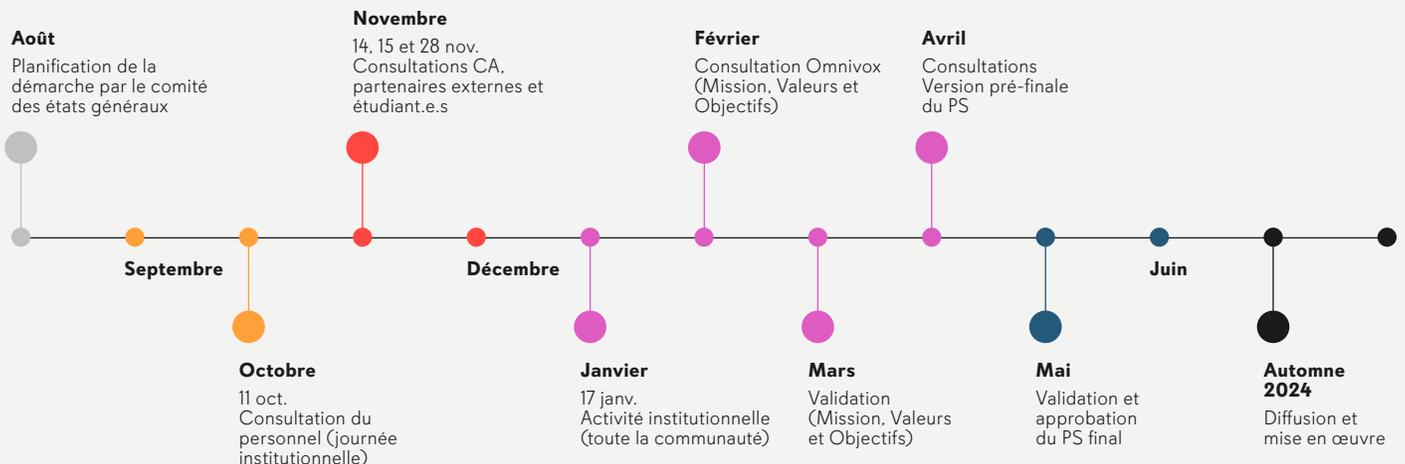
Étapes et échéancier

Notre PS 2024-2029 a été élaboré en six principales étapes :

- 1 Préparation initiale
- 2 Imaginer l'avenir
- 3 Faire le point ensemble
- 4 Bâtir la stratégie – choisir ensemble
- 5 Se donner les outils pour suivre et mesurer nos succès
- 6 Validation finale et adoption

DÉMARCHE D'ÉLABORATION

Plan stratégique 2024-2029



Principales activités réalisées à chaque étape

1. Préparation initiale

Démarrer les travaux et concevoir le devis de la démarche d'élaboration du PS 2024-2029

- Relance des travaux amorcés par le comité des états généraux au printemps 2023
- Présentation de la démarche dans son ensemble :
 - Comité des états généraux (14 août)
 - Régie de direction (15 août)
 - Journée d'accueil du personnel (16 août)
 - Commission des études (25 août)
 - Assemblée des coordonnateurs et coordonnatrices de départements (8 sept.)
 - Régie de direction élargie (12 sept.)
- Rédaction, bonification et adoption du devis de la démarche :
 - Régie de direction (29 août)
 - Comité des états généraux (11 sept.)
 - Conseil d'administration (19 sept.)
- Conception des outils de planification et de suivi
- Adoption des mécanismes de communication

2. Imaginer l'avenir

Déterminer notre impact souhaité pour 2030 : vision, objectifs d'impact et impacts clés

- Consultations :
 - Régie de direction élargie (26 sept.)
 - Ensemble du personnel – Journée institutionnelle (11 oct.)
 - Partenaires du Cégep – déjeuner-causerie et dîner-causerie (15 nov.)
 - Communauté étudiante (dîner-pizza) (28 nov.)
- Rédaction de la synthèse des consultations
- Formulation des objectifs d'impact et identification des impacts clés :
 - Comité des états généraux (5 févr.)
 - Régie de direction (6 févr.)
- Bonification et validation des objectifs d'impact et impacts clés :
 - Personnel et communauté étudiante – consultation Omnivox (26 févr. au 1^{er} mars)
 - Conseil d'administration (19 mars)
 - Comité des états généraux (25 mars)
 - Régie de direction (26 mars)

3. Faire le point ensemble (situation actuelle)

Rédiger le bilan des apprentissages PS DR 2021-2024

- Rédaction de la version préliminaire à partir des données et des informations disponibles
- Exercice bilan et validation :
 - Directions – consultation (10 au 24 oct.)
 - Régie de direction (31 oct.)
 - Comité des états généraux (par courriel, 1^{er} au 6 nov.)
- Adoption du bilan par le conseil d'administration (14 nov.)

Dresser le portrait de notre situation actuelle (FFOM¹ et enjeux stratégiques ; mission ; valeurs)

- Construction et bonification de la matrice FFOM :
 - Consultation des directions (24 au 31 oct.)
 - Comité des états généraux (13 nov.)
 - Conseil d'administration (14 nov.)
- Identification des enjeux stratégiques et révision de la mission et des valeurs :
 - Régie de direction (5 déc. : 23 janv.)
 - Comité des états généraux (6 au 21 déc., 22 janv.)
 - Ensemble du personnel – Journée institutionnelle (17 janv.)
 - Conseil d'administration (30 janv.)
- Bonification et validation des enjeux stratégiques et de la mission et des valeurs :
 - Comité des états généraux (5 févr.)
 - Régie de direction (6 févr.)
 - Personnel et communauté étudiante – consultation Omnivox (26 févr. au 1^{er} mars)
 - Conseil d'administration (19 mars)

4. Bâtir la stratégie – choisir ensemble

Identifier les orientations, formuler les objectifs stratégiques et les pistes d'action correspondantes

- Organisation – regroupement des informations relatives à la stratégie issue des consultations réalisées à l'automne 2023 (personnel, communauté étudiante, partenaires)
- Séances de travail :
 - Avancement des travaux par les trois équipes du comité des états généraux : Réussite et pédagogie, Milieu de vie, Développement et rayonnement (janvier à mars)
 - Comité des états généraux (5 févr.)
 - Présentation des travaux par les trois équipes (12, 13 et 18 mars)
- Bonification et validation de la stratégie :
 - Régie de direction (12 mars)
 - Comité des états généraux (25 mars)
 - Personnel et communauté étudiante – consultation Omnivox (10 au 22 avril)
 - Instances syndicales – rencontres (22 avril et 10 mai)
 - Commission des études (12 avril)
 - Conseil d'administration (30 avril)

¹ Analyse de l'environnement interne (Forces, Faiblesses) et externe (Opportunités, Menaces) de notre cégep.

5. Se donner les outils pour suivre et mesurer nos progrès

Sélection des indicateurs et des cibles

- Séances de travail sur les indicateurs :
 - Régie de direction (23 janv. et 6 févr.)
 - Régie de direction élargie (13 févr. et 12 mars)
- Bonification et validation des indicateurs :
 - Commission des études (1^{er} mars)
 - Cadres — consultation par les directions (27 mars au 1^{er} avril)
 - Personnel et communauté étudiante — consultation Omnivox (10 au 22 avril)
 - Instances syndicales — rencontres (22 avril et 10 mai)
 - Conseil d'administration (30 avril)
- Choix des cibles :
 - Régie de direction (16 et 23 avril)

Sélection des mécanismes de mise en œuvre, suivi et révision du plan stratégique

- Révision des conclusions du bilan du PSDR 2021-2024
- Identification et sélection des mécanismes :
 - Régie de direction (2 avril)

6. Validation finale et adoption

Préparation de la version finale du PS 2024-2029 (incluant indicateurs et cibles)

- Mise à jour du document en fonction des consultations réalisées
- Bonification et validation finale :
 - Comité des états généraux (6 mai)
 - Régie de direction (7 mai)
 - Régie de direction élargie (14 mai)
 - Commission des études (24 mai)
- Adoption de la version finale par le conseil d'administration (11 juin)

2 /

Qui nous sommes

2.1 Notre population étudiante

Population totale :

3 122

étudiantes et étudiants
en 2023-2024

2 496

étudiantes et étudiants
à la formation régulière²

626

étudiantes et étudiants
à la formation continue

Programmes techniques / **1 379**
Programmes préuniversitaires / **908**
Double DEC / **70**
Tremplin DEC ou autre / **139**

Programmes d'AEC³ –
Cheminement standard / **521**
Programmes de DEC⁴
et d'AEC - Cheminement
en reconnaissance des acquis
et des compétences / **105**

² Les données couvrent la période de l'automne 2023.

³ Attestation d'études collégiales

⁴ Diplôme d'études collégiales

584

membres du personnel
en 2023-2024

Personnel enseignant / **268**

Salariés étudiants, formateur et
formatrices et personnel non
conventionné / **133**

Personnel de soutien / **100**

Personnel professionnel / **58**

Personnel
d'encadrement / **25**

2.3 Notre mission

Elle précise la raison d'être et le champ d'activité de notre cégep. Au quotidien, chaque membre du personnel contribue à notre mission renouvelée :

Garantir une formation de qualité contribuant au développement de personnes⁵ reconnues pour leurs compétences, leur engagement et leur capacité à composer avec la complexité du monde.

2.4 Nos valeurs

Elles correspondent aux convictions et aux principes partagés par notre personnel. Nos valeurs orientent nos attitudes et nos comportements dans le cadre de nos fonctions :

Autonomie

autodétermination, sentiment d'efficacité personnelle, responsabilisation

Collaboration

travail d'équipe, entraide, communication

Respect

dialogue, inclusion, bienveillance, civilité

Réussite

bien-être, accomplissement, persévérance, engagement

⁵ Le mot « personne » est utilisé dans la définition des concepts clés : Concepts clés | Équité, diversité, inclusion | Université Laval

Notre contexte actuel

3.1 Notre cégep en bref : programmes, services offerts et partenariats

Nos programmes d'études

Programmes préuniversitaires (DEC)

- Arts, lettres et communication - option langues
- Arts, lettres et communication - option multidisciplinaire
- Arts visuels
- Danse
- Musique
- Sciences de la nature
- Sciences humaines
- Sciences, informatique et mathématique⁶

Programmes techniques (DEC)

- Techniques d'inhalothérapie
- Techniques de pharmacie
- Soins infirmiers
- Soins infirmiers (passerelle DEP-DEC)
- Technologie de l'estimation et de l'évaluation en bâtiment
- Techniques de génie mécanique
- Techniques d'intervention en criminologie
- Techniques d'éducation à l'enfance
- Techniques d'éducation spécialisée
- Gestion des opérations et de la chaîne logistique
- Techniques de comptabilité et de gestion⁷
- Gestion de commerces⁸
- Techniques d'administration et de gestion⁹
- Techniques de services financiers et d'assurances
- Techniques de l'informatique
- Techniques professionnelles de musique et chanson
- Technologies sonores

⁶ Nouveau programme offert à partir de la session Automne 2025

⁷ Dernière cohorte admise – Automne 2024 (Programme fermé par le ministère de l'Enseignement supérieur)

⁸ Dernière cohorte admise – Automne 2024 (Programme fermé par le ministère de l'Enseignement supérieur)

⁹ Nouveau programme offert à partir de la session Automne 2025

Double DEC

- Sciences de la nature et Musique
- Sciences de la nature et Sciences humaines
- Sciences de la nature et Arts visuels
- Sciences de la nature et Danse
- Sciences de la nature et Arts, lettres et communication
- Sciences humaines et Musique
- Sciences humaines et Arts visuels
- Sciences humaines et Danse
- Sciences humaines et Arts, lettres et communication
- Sciences, informatique et mathématique⁶ et Arts visuels
- Arts, lettres et communication et Musique
- Arts, lettres et communication et Arts visuels
- Arts, lettres et communication et Danse
- Musique et Arts visuels
- Musique et Danse
- Danse et Arts visuels

Attestations d'études collégiales (AEC)

- Innovation numérique
- Techniques d'éducation à l'enfance
- Stimulation du langage
- Techniques d'éducation spécialisée
- Intervention appliquée en neurodéveloppement
- Assurance de dommages
- Gestion des opérations en transport
- Techniques de gestion des ressources humaines
- Gestion des approvisionnements
- Gestion de résidence pour personnes âgées et vulnérables
- Création sonore multimédia
- Nouvelles stratégies d'intervention en danse
- Techniques spécialisées en production scénique
- Parcours génie mécanique
- Analyse chimique

Diplômes offerts en reconnaissance des acquis et des compétences (RAC)

DEC

- Techniques de pharmacie
- Techniques d'éducation à l'enfance
- Technologies sonores
- Techniques d'éducation spécialisée (en implantation)

AEC

- Gestion de groupe et organisation du travail
- Gestion des services de garde
- Techniques d'éducation à l'enfance
- Comptabilité informatisée et impôts
- Bureautique
- Bureautique et immersion anglaise
- Spécialisation en bureautique
- Assurance de dommage
- Gestion des résidences pour personnes âgées vulnérables (en implantation)
- Innovation numérique (en développement 2024-2025)

Nos services offerts

À la population étudiante

- Accompagnement aux étudiantes et étudiants internationaux
- Aide financière
- Bourses et autres reconnaissances
- Carrefour Éduc-santé
- Soutien en cas de harcèlement et violence à caractère sexuel
- Orientation et information scolaire
- Programme de mobilité étudiante
- Programme emplois-stages
- Reconnaissance de l'engagement étudiant
- Soutien psychosocial
- Services adaptés
- Plaintes étudiantes
- Projets de mobilité
- SEP¹⁰ et activités sportives récréatives

Nos équipes sportives

- 16 équipes sportives évoluant au sein du Réseau du sport étudiant du Québec (RSEQ)*
- Badminton
- Baseball
- Basketball féminin et masculin
- Hockey féminin et masculin
- Flag-football féminin
- Football
- Natation
- Soccer intérieur féminin et masculin

- Soccer extérieur masculin
- Tennis
- Tir à l'arc
- Volleyball féminin et masculin

Activités étudiantes

- Activités socioculturelles
 - Club d'échecs
 - Improvisation
 - Troupe de théâtre
 - Espace-galerie
 - Associations, comités et groupes étudiants
 - Entrepreneuriat
- Activités intercollégiales
 - Cégeps en spectacle
 - Sport électronique
 - Concours (Compétitions académiques, OSEntreprendre, etc.)
 - Arts visuels
 - Cégep BD
 - Concours littéraires
 - Théâtre

Activités pour futures étudiantes et futurs étudiants

- Étudiante et étudiant d'un jour
- Camp pédagogique
- Portes ouvertes

¹⁰ Salle d'entraînement physique

Inc. Formation conseil aux entreprises

Inc. Formation conseil aux entreprises se veut la réponse du Cégep de Drummondville aux multiples besoins de formation et de perfectionnement exprimés par les entreprises de la région. L'offre de services est multiple : cours à la carte, formations personnalisées, coaching individuel et de groupe, consultations et interventions en entreprise et service de recrutement étudiant (stages en alternance travail-études – ATE, service de placement gratuit via la plateforme Emploi-stage, services de francisation).

Bénéficiant de la longue tradition d'excellence du collège en matière d'enseignement, inc. Formation conseil aux entreprises est un véritable guichet unique pour toute organisation désireuse de développer les compétences de ses ressources humaines.

Centre collégial d'expertise en gérontologie (CCEG)

Le Centre a pour mission de développer des projets de recherche-action, des formations, des expertises et des compétences, où chacun et chacune, chercheurs, chercheuses, personnes âgées, membres des associations, organisations et entreprises, innovent ensemble dans le but de vivre et de vieillir en harmonie.

Le CCEG est un Centre collégial de transfert de technologies (CCTT) qui développe, en partenariat, des projets contribuant à rendre la société plus inclusive. Il se préoccupe des multiples dimensions du vieillissement de la population en reconnaissant sa pluralité.

CNIMI

Propulsé par le Cégep de Drummondville et l'Université du Québec à Trois-Rivières (UQTR), le CNIMI a pour mandat de soutenir les entreprises manufacturières par la formation, la recherche et le transfert de connaissances en manufacturier intelligent, l'accompagnement de celles-ci dans leur transformation et l'encadrement de projets entrepreneuriaux, sous la forme d'une offre de service en quatre volets :

1. Le Centre intégré de la formation en génie mécanique ;
2. Le Centre interordres de recherche et de transfert en manufacturier intelligent ;
3. Le Centre d'excellence en productivité manufacturière ;
4. Le Centre d'entrepreneuriat et d'innovation manufacturière.

Productions artscène

Lancée en mai 2018, Productions artscène est une maison de production mettant à profit l'expertise et le talent de la communauté des arts de la scène du Cégep aux bénéfices de ses nombreux partenaires, tout en offrant une nouvelle façon d'apprendre à ses étudiantes et étudiants. Les services offerts par Productions artscène touchent les domaines enseignés au sein des programmes Danse, Musique, Techniques professionnelles de musique et chanson ainsi que Technologies sonores.

Fondation du Cégep de Drummondville

Le Cégep et sa Fondation relèvent les défis grandissants du monde de l'éducation. C'est pourquoi la Fondation amasse, gère et distribue des fonds afin que le Cégep de Drummondville demeure une maison d'enseignement supérieur de grande qualité reconnue pour la réussite de ses étudiantes et étudiants, pour son innovation et pour sa dimension humaine.

Elle a pour mandat de solliciter, de recevoir et d'administrer des dons, des legs et autres contributions afin d'appuyer des actions soutenant les priorités clairement identifiées par le Cégep et autrement impossibles à réaliser.

Nos partenariats

Nous ne pouvons passer sous silence que le Cégep compte également sur l'appui de nombreuses personnes partenaires et collaboratrices pour accomplir sa mission (entreprises, organismes, etc.). Ces acteurs influents de l'écosystème du collège sont d'une importance capitale et leur apport assure son rayonnement.

3.2 Enjeux stratégiques qui se présentent à nous

Les enjeux correspondent à ce qui est « en jeu », autrement dit, à ce que notre cégep peut gagner ou perdre selon la manière dont il fera face ou non à ces défis dans les prochaines années.

À l'aide de plusieurs sources de données factuelles, nous avons réalisé un état de situation des contextes interne et externe de notre cégep. Cet exercice a donné lieu à un portrait exhaustif des Forces, Faiblesses, Opportunités et Menaces/contraintes (FFOM) qui se présentent dans notre environnement.

Au regard de nos constats sur notre contexte interne et externe (portrait FFOM), nous avons identifié ce qui est important et prioritaire pour notre cégep. Cela se résume à trois principaux enjeux stratégiques ou défis :

- 1 Équité en matière de réussite éducative
- 2 (Mieux) Vivre ensemble
- 3 Adéquation de la formation et des pratiques au regard des réalités actuelles et futures

Équité¹¹ en matière de réussite éducative

En contexte éducatif, l'équité constitue un moyen pour assurer la justice scolaire et l'égalité des opportunités pour tous les apprenants et apprenantes, indépendamment de leurs origines socioéconomiques, ethniques ou autres. Elle vise à surmonter les disparités en garantissant un accès équitable aux programmes, aux ressources éducatives et aux mesures de soutien. L'équité implique de porter attention à la diversité des besoins au sein de la population étudiante, particulièrement à ceux des groupes marginalisés ou défavorisés, dans le but de créer un environnement éducatif où chaque individu a la possibilité de réussir et de s'épanouir. L'école québécoise, dans sa forme actuelle, contribue malheureusement à reproduire des inégalités sociales, notamment en ce qui a trait à l'accès aux études supérieures.

Les écoles à proximité de notre cégep ont des indices de défavorisation très élevés. Le taux de sortie sans diplôme ni qualification au Centre de services scolaire des Chênes est de 23,2 % pour les garçons et de 9,5 % pour les filles (taux moyen de 16,7 %). Ces statistiques placent le Centre de services scolaire des Chênes 3,2 % au-dessus du taux moyen de décrochage scolaire et 6,8 % au-dessus du taux moyen de décrochage des garçons dans l'ensemble du Québec. Notons aussi que près de 30 % des personnes qui amorcent un parcours d'études au Cégep de Drummondville sont des étudiantes ou étudiants de première génération au collégial (ÉPGC)¹².

Ainsi, la croissance démographique de la région de Drummondville ne se traduit pas par une augmentation du taux d'accès aux études supérieures. Le faible taux de chômage peut aussi expliquer au moins en partie cette situation. De plus, des lacunes dans l'offre de formation en enseignement supérieur au Centre-du-Québec amènent des jeunes à quitter la région pour poursuivre des études dans le domaine de leur choix. Dans plusieurs cas, ces jeunes n'effectuent pas de retour dans leur région d'origine. En outre, malgré une gamme variée de programmes en formation ordinaire et continue, peu attirent la population étudiante masculine au sein de notre cégep. Toutefois, la poursuite de l'expansion de notre offre de

programmes et d'options sportives peut contribuer à améliorer cette situation.

Par ailleurs, on assiste à une diversification des voies d'accès aux études supérieures et des parcours de formation. Les incitatifs mis en place par le ministère de l'Enseignement supérieur ainsi que les gratuités offertes par celui-ci pour encourager la requalification des personnes en emploi et le retour aux études peuvent représenter des voies de solution à ce problème. La bonification des programmes de bourses en enseignement supérieur, actuellement limités dans notre collège, tout comme une meilleure connaissance de nos services, de nos programmes et de nos projets par la communauté d'affaires (inc. Formation conseil aux entreprises, CCEG) représentent des opportunités pour améliorer l'accès aux études des populations adultes.

Certains facteurs systémiques ou organisationnels représentent aussi des obstacles à la justice scolaire. Le manque de reconnaissance des acquis scolaires des étudiantes et étudiants internationaux, le manque de concertation interordre (Centres de services scolaires, Cégep, UQTR) en ce qui concerne la transition ainsi que le faible nombre de passerelles (DEP-DEC et DEC-BAC) en sont des exemples.

Au sein de la communauté étudiante inscrite dans un parcours collégial, nous observons des inégalités en matière de persévérance, de réussite et de diplomation, en particulier chez la population masculine. Un écart est aussi noté entre les étudiantes québécoises et les étudiants québécois et internationaux en matière d'acquis scolaires. La diversité accrue de profils et de caractéristiques fait émerger différents besoins relatifs aux dimensions de l'identité auxquels le milieu doit s'adapter. Ces besoins peuvent ainsi être liés à l'âge, à la culture, à la langue, au genre et à l'orientation sexuelle, aux conditions socioéconomiques, à la santé physique ou mentale ou aux particularités relatives à l'apprentissage.

Pour faire face à ce défi d'équité en matière d'accès et de réussite éducative, notre cégep peut s'appuyer sur de nombreuses forces. La structure d'accueil des étudiantes et étudiants internationaux, la structure d'encadrement et de suivi de la réussite, les mesures d'aide à l'apprentissage, les services adaptés, les services aux étudiantes et étudiants, le programme de stages en alternance travail-étude (ATE), le développement de pédagogies universelles, le soutien accru de la Fondation du Cégep envers la précarité étudiante en sont des exemples.

¹¹ Le terme équité employé ici est une composante primordiale de l'expérience de l'étudiante et étudiant et s'appuie sur le principe fondamental selon lequel chacune de ces personnes devrait avoir la possibilité de réussir sa vie personnelle et ses études, peu importe son lieu d'origine, son identité ou sa situation personnelle (adaptée de la documentation du gouvernement de l'Ontario en lien avec le Plan d'action pour l'équité en matière d'éducation).

¹² Dans le cadre de ce portrait, l'étudiante étudiant de première génération (EPG) est défini comme une personne dont ni la mère ni le père n'a fréquenté un établissement d'enseignement supérieur. doc-boudin-EPG-mai-2015.indd (cegepjonquiere.ca)

(Mieux) Vivre ensemble

Le concept de « vivre ensemble » renvoie à la création d'un environnement inclusif et collaboratif où les individus, qu'ils soient membres de la communauté étudiante, du corps enseignant ou du personnel professionnel, de soutien ou cadres, coexistent harmonieusement tout en respectant la diversité des points de vue et des expériences. Le « vivre ensemble » concerne donc le bien-être des membres de la communauté, la culture et le milieu de vie.

Le Cégep de Drummondville propose aux étudiantes et étudiants un milieu d'études de qualité : bienveillant, humain et de proximité. La vitalité des projets étudiants, soutenus par les équipes du Cégep, est aussi remarquable : le club entrepreneur étudiant, Le Boisé, le groupe LGBTQ+, en sont des exemples tout comme les équipes sportives et un nombre important d'étudiantes et étudiants athlètes. Le taux de satisfaction de la population étudiante à l'égard du milieu de vie est d'ailleurs globalement très élevé. La culture d'équité, de diversité et d'inclusion (ÉDI) en émergence dans notre milieu contribue au « vivre ensemble ». Tout n'est cependant pas encore en place pour être pleinement inclusif sur le plan institutionnel, notamment en ce qui a trait à la rédaction inclusive, à la pédagogie universelle, aux espaces de vie et aux autres pratiques pédagogiques favorisant l'inclusion.

Notre cégep offre un milieu de travail de qualité aux membres du personnel. Plusieurs communautés de pratiques et comités interservices sont en place, les saines habitudes de vie sont favorisées et le personnel bénéficie d'une offre d'activités gratuites. La majorité des membres du personnel évalue d'ailleurs positivement leur expérience au Cégep. La forte adhésion des membres du personnel à la mission du Cégep, à ses valeurs et à ses priorités, représente une force importante pour notre organisation. En matière de climat de travail, on observe toutefois un manque de cohésion et d'implication dans quelques équipes. En matière de développement professionnel, on observe un faible taux de recours aux ressources de soutien de développement de l'expertise pédagogique (perfectionnement, communautés de pratique, accompagnement). D'autres éléments requièrent aussi une vigilance, cette fois pour l'ensemble du personnel. Le sentiment d'appartenance, la charge de travail, les relations entre les personnes qui jouent un rôle de supervision et les membres de leur équipe, l'anxiété et le stress chez certains membres du personnel, ainsi que la conciliation entre le travail, la vie personnelle et la vie familiale, en sont des exemples.

Par ailleurs, des difficultés de recrutement et de rétention pour certaines professions font également partie de notre réalité. Notre établissement doit aussi s'adapter aux nouvelles générations de personnel. Celles-ci recherchent des caractéristiques spécifiques, comme des horaires flexibles, des possibilités d'effectuer du télétravail, des opportunités de responsabilisation. Elles recherchent également des environnements inspirants, axés sur la collaboration et la prise en compte de la diversité et de l'inclusion.

Quant au milieu de vie dans son ensemble, la communauté collégiale bénéficie d'une bibliothèque entièrement rénovée, offrant de multiples services. Sur le plan de l'offre alimentaire, on constate que celle-ci n'est pas adaptée aux nouvelles réalités et aux besoins (menu, aménagement, espaces-repas insuffisants). D'autres espaces dédiés à la population étudiante et au personnel comportent des irritants (insonorisation de certains locaux), sont désuets ou ne correspondent pas aux environnements inspirants, « zen » et propices à la collaboration qui sont recherchés.

Parallèlement, on constate un manque d'espaces de travail et de rencontre pour les membres du personnel et d'espaces divers pour la communauté étudiante. Des besoins se font notamment sentir pour de nouveaux locaux spécialisés, une salle de spectacle et des studios d'enregistrement, des salles d'entraînement, des vestiaires, des espaces d'études, des endroits pour la socialisation. Toutefois, les changements apportés aux règles ministérielles de financement en investissement limitent le financement de nouveaux projets, et ce, malgré l'excellente santé financière du Collège.

La qualité du milieu de vie est aussi affectée par un problème de disponibilité des espaces de stationnement sur le terrain du Cégep. La sous-utilisation du covoiturage chez plusieurs membres de la communauté collégiale, l'offre inadéquate de transport en commun de la Ville et le fait que près de la moitié des membres du personnel et 30 % de l'effectif étudiant proviennent de l'extérieur amplifient ce problème. En ce qui a trait au développement durable, intimement lié à la notion du vivre ensemble, notre établissement dispose d'un ambitieux plan d'action.

Par ailleurs, la Ville de Drummondville est quant à elle reconnue comme une terre d'accueil des immigrants et immigrantes (soutenue par la SDED). Cette vocation particulière s'inscrit en cohérence avec une priorité gouvernementale en lien avec le recrutement d'étudiantes et étudiants de l'international et constitue une opportunité pour bénéficier de l'apport de personnes issues de cultures diverses. La Ville doit cependant composer avec une pénurie de logements disponibles, ce qui pourrait représenter un obstacle à l'inscription dans notre collège, particulièrement pour ces personnes. La hausse des projets de mobilité internationale pour le personnel et pour la population étudiante constitue une autre opportunité intéressante.

À l'échelle du Québec, on observe un certain désengagement envers le bénévolat et un phénomène d'individualisation et de détérioration du tissu social propres aux sociétés occidentales¹³. Ces tendances, aussi perceptibles dans notre milieu, engendrent un effritement de la participation citoyenne et démocratique et portent atteinte à la cohésion et au vivre ensemble.

Notre ancrage significatif dans la communauté, sur le plan des affaires et des services à la population, ainsi que notre capital humain (membres du personnel) seront de précieux atouts pour nous aider à relever ce défi du (mieux) vivre ensemble qui se présente à nous.

¹³ Tendance de l'individu « à se concevoir par soi-même, à vouloir continuellement agir de son propre chef et à penser s'affranchir de toutes contraintes ou déterminations issues des institutions sociales et des pouvoirs en vigueur à l'échelle sociale ».

Adéquation de la formation et des pratiques au regard des réalités actuelles et futures

Dans le contexte des transformations sociétales actuelles, d'importants questionnements ont cours quant aux compétences dont les jeunes disposent pour faire face à l'évolution future de la société et des marchés. Porté par un mouvement international de réflexion sur le rôle de l'éducation, le milieu éducatif québécois adhère au principe d'élargissement des finalités de l'éducation. Les visées de l'éducation tendent ainsi à se déplacer vers la réalisation du potentiel des individus, le bien-être individuel et collectif, la contribution aux objectifs de durabilité et le développement de compétences transversales désignées comme compétences du 21^e siècle.

Ces compétences, associées au développement cognitif, personnel et interpersonnel, sont perçues comme des indicateurs de la réussite et sont fortement recherchées au sein des organisations. D'ailleurs, les étudiantes et étudiants souhaitent recevoir une formation qui les prépare à comprendre les réalités liées à la santé mentale, aux inégalités sociales, aux changements climatiques et à la diversité culturelle et à composer avec celles-ci. Or, la lenteur des processus d'actualisation des programmes et de la formation générale par le ministère de l'Enseignement supérieur (MES) ainsi que les nombreuses contraintes réglementaires avec lesquelles les cégeps doivent composer limitent l'actualisation et le développement des programmes.

Parallèlement, les transformations ayant cours dans le monde du travail (robotique, intelligence artificielle, etc.) redéfinissent les emplois du futur ainsi que les compétences qui en découlent. Un décalage est d'ailleurs parfois observé entre les compétences développées par nos cohortes étudiantes et la réalité du marché du travail. Cet écart peut s'expliquer par les contraintes réglementaires avancées précédemment, par une concertation insuffisante entre les programmes et les organisations et par le recours à des approches pédagogiques plus transmissives qu'ancrées dans des situations authentiques d'apprentissage. Cela nuit, au demeurant, à une véritable mise en œuvre de l'approche par compétences. Toutefois, le soutien financier offert par le MES pour le développement de la formule d'apprentissage en milieu de travail (AMT) au sein des programmes représente une des opportunités intéressantes à cet égard.

Les nouvelles réalités du monde du travail alimentent les besoins en formation continue (51 % de tous les emplois au Québec d'ici 2030). La demande pour de nouveaux modes de formation est aussi croissante (formations à distance, asynchrones, sur plateformes variées, individualisées, etc.). Cependant, le manque d'agilité de certaines exigences réglementaires associées aux cégeps limite la flexibilité de la formation, et par conséquent, notre capacité de concurrencer l'offre de formation privée non qualifiante. Le cadre de formation est structuré par des durées de parcours scolaire typique, un calendrier scolaire, des sessions à durée fixe, des horaires de cours et d'autres contraintes qui donnent peu de flexibilité aux collèves.

Notre capacité d'adaptation et de transformation est aussi sollicitée en matière de recherche. D'un côté, il y a une volonté gouvernementale affirmée de soutenir le développement d'une culture de recherche et d'innovation, et d'augmenter le nombre d'étudiantes et étudiants impliqués dans des projets de recherche ou au sein des CCTT. Notre parcours Recherche-étude distinctif, centré sur le volontariat et l'engagement scientifique, s'inscrit d'ailleurs dans cette visée. De l'autre côté, force est de constater que la recherche-action au sein de notre établissement est peu développée, notamment en pédagogie. Nous devons aussi composer avec une loi sur les cégeps non adaptée aux nouvelles réalités en recherche.

À l'instar de la formation et de la recherche, notre organisation du travail est également confrontée à cet enjeu d'adéquation de nos pratiques. Certains de nos processus administratifs sont lourds et fastidieux (réservation des locaux, projets étudiants, sorties pédagogiques, etc.) et ils sont moins adaptés aux réalités actuelles. On observe un manque d'efficacité en ce qui a trait aux communications à l'interne (suivi et partage par rapport aux travaux réalisés, aux recommandations provenant des comités, aux retombées, etc.) ainsi qu'à notre gestion documentaire et à notre gestion de projets. De fait, plusieurs de nos projets sont souvent soutenus par un seul individu (entrepreneuriat, par exemple), ce qui limite leur pérennité. Notre défi en matière de collaboration se manifeste par le manque de concertation entre les services, par des enjeux de coordination et par une méconnaissance des rôles respectifs. Ce manque de clarté s'exprimerait également sur le plan de notre positionnement stratégique alors qu'il semble difficile d'identifier la niche distinctive du Cégep. Il en va de même pour notre image de marque, qui semble non représentative des diverses entités du Cégep, notamment de ses équipes sportives. Toutefois, on compte sur de nombreuses initiatives ainsi que sur une bonne cohésion et une bonne collaboration à l'intérieur des équipes des différents services.

L'essor fulgurant des technologies numériques, notamment celui de l'intelligence artificielle, pourrait représenter une opportunité permettant de faire face à cet enjeu d'adéquation de la formation et des pratiques. Certaines de nos forces seront aussi de précieux atouts. Notre bonne situation financière, l'efficacité de notre conseil d'administration, notre agilité décisionnelle, notre ouverture pour de nouveaux projets, notre capacité d'innovation en sont des exemples (le CNIMI, le CCTT en gérontologie, l'école de la batterie, etc.). Nous pouvons aussi compter sur notre dynamisme et notre proactivité organisationnelle afin de répondre aux besoins de la communauté en général, et à ceux du marché du travail en particulier, notamment en lien au projet de la filière batterie.

Notre cégep peut s'appuyer sur la qualité de l'enseignement. Il compte aussi certains pôles d'excellence (arts, industries et commerce, santé et enjeux sociaux) présentant un potentiel de développement. La stratégie de développement de Drummondville, fondée sur la diversification des activités industrielles, l'implantation de PME, la stimulation de l'entrepreneuriat local et la prospection d'entreprises étrangères, pourrait aussi représenter une opportunité.

Notre engagement d'impact d'ici 2030

Par le biais de nos actions collectives quotidiennes, nous souhaitons faire une différence significative positive dans la vie des trois principaux groupes cibles à qui notre cégep offre ses services (étudiantes et étudiants, entreprises/travailleuses et travailleurs, communauté).

La présente partie de notre plan stratégique présente l'impact positif que l'on s'engage à générer par nos actions auprès de ces groupes cibles d'ici 2030 de même que le suivi que l'on assurera quant à notre progression vers la concrétisation de ce changement.

4.1 Vision 2030

Elle traduit en une seule phrase la différence positive que nous souhaitons engendrer, autrement dit, notre ambition de changement. Notre vision agira comme point de repère de la situation souhaitée en 2030 et guidera nos actions en conséquence pour les prochaines années.

Un cégep engagé et solidaire, générateur de transformations éducatives, sociales et environnementales.

4.2 Objectifs d'impact et impacts clés

En tenant compte des trois enjeux stratégiques qui se présentent à nous, nous avons pris le temps de préciser l'intention de nos actions collectives et de nos activités au terme de notre PS 2024-2029 : qu'est-ce qui nous rendra fiers en 2030 ?

Ainsi, trois grands changements sont souhaités d'ici 2030 :

- 1 **Réduire les inégalités en matière de réussite éducative¹⁴**
- 2 **Améliorer l'inclusion¹⁵ au sein de notre communauté collégiale**
- 3 **Accentuer notre contribution au développement d'une société durable**

Pour chaque groupe cible à qui notre cégep offre ses services (étudiantes et étudiants, entreprises, travailleurs et travailleuses, communauté), nous avons également pris soin de clarifier notre intention de changement, c'est-à-dire la différence marquante que l'on s'engage à entraîner par nos actions auprès de ces personnes d'ici 2030. C'est ainsi que nous avons identifié un total de sept impacts positifs, présentés à la page suivante. Ces impacts s'expriment en résultats, en changements ainsi qu'en conséquences observables sur un individu, un groupe ou un milieu. Nos actions visent à produire des changements de connaissances, de comportements ou de pratiques, de compétences, de croyances, d'attitudes, etc.¹⁶

¹⁴ La réussite éducative comprend le développement du plein potentiel du jeune, incluant sa réussite scolaire. « Elle englobe l'intégration de savoirs académiques, l'acquisition d'attitudes et de valeurs utiles au fonctionnement en société, le développement des compétences nécessaires à l'insertion professionnelle et la réussite d'objectifs personnels (autonomie, bien-être, mobilité sociale, etc.) » (Demba, 2016b, p. 5 dans Borri-Anadon et al. 2021, p. 28). Borri-Anadon, C., Desmarais, M.-É., Rousseau, N., Giguère, M.-H. et Kenny, A. (2021). Le bien-être et la réussite en contexte de diversité : un cadre enrichi pour le RÉVERBÈRE. Demba, J. J. (2016b). La notion de réussite scolaire. CRIRES. <https://periscope-r.quebec/sites/>

¹⁵ « L'inclusion fait référence à l'action de mettre en place un environnement respectueux de la diversité qui intègre pleinement l'ensemble des membres de sa communauté, qui les accompagne et leur offre des mesures de soutien pour favoriser le bien-être et leur accomplissement. C'est un engagement soutenu visant l'accueil, l'intégration, l'accompagnement et le cheminement pour les groupes marginalisés. » Réseau québécois pour l'équité, la diversité et l'inclusion - RQEDI, s. d.

¹⁶ Adapté des documents suivants : Guide pratique sur l'impact (2018), 202 pages et Une évaluation utile et mobilisatrice, est-ce possible? (2018), 29 pages.

4.3 Indicateurs de performance et cible

Pour examiner dans quelle mesure nous progresserons annuellement vers l'atteinte des sept impacts souhaités d'ici 2030 et, plus globalement, vers l'atteinte de nos trois objectifs d'impact, nous avons retenu la méthode par indicateurs. Un indicateur est une mesure permettant de porter un jugement, à partir de données quantitatives ou qualitatives, sur une réalité que l'on cherche à appréhender¹⁷.

Nous avons identifié et finalement sélectionné neuf indicateurs à partir de critères relatifs à la mesure tels que : qualité/fiabilité, simplicité en termes de collecte des données et en termes de compréhension, qualité/rigueur, accessibilité, utilité/pertinence pour éclairer la prise de décision et favoriser l'apprentissage, etc. Conformément à l'approche d'impact et de clarté stratégique préconisée par la consultante qui a accompagné notre équipe dans sa démarche de planification, nous avons aussi pris soin de retenir des indicateurs qui s'éloignent de la description et de la comptabilisation des activités réalisées (mesure de mise en œuvre) pour se rapprocher le plus possible d'une mesure d'impact (mesure de performance).

Pour chacun des neuf indicateurs retenus, nous avons précisé des cibles annuelles. Ces cibles représentent un seuil à partir duquel nous porterons, annuellement, un jugement sur la progression vers l'atteinte de chaque impact, exprimé sous forme d'indicateur.

Dans le cas des indicateurs déjà disponibles, les cibles ont été établies en tenant compte de la situation de départ qui existait avant la mise en œuvre de notre PS 2024-2029. Il est à noter que, pour plusieurs indicateurs, cette situation de départ s'appuie sur une analyse de la tendance antérieure observée sur quelques années. Puisque des efforts particuliers et intenses seront consentis dans les prochaines années pour engendrer les impacts positifs souhaités d'ici 2030, les cibles annuelles sont ambitieuses, c'est-à-dire supérieures à la tendance observée dans les dernières années.

Dans le cas des indicateurs non disponibles pour le moment, les cibles annuelles seront établies une fois la première mesure réalisée et la situation de départ connue.

Le tableau des indicateurs de performance, incluant les situations de départ et les cibles annuelles, apparaît en annexe.

Enfin, mentionnons que plusieurs indicateurs de gestion, non présentés au tableau des indicateurs de performance stratégique, alimenteront l'analyse annuelle des indicateurs de performance en offrant, par exemple, une ventilation plus fine des informations (par exemple, le taux de réussite par programme).

¹⁷ Adapté du Guide pratique sur l'impact (2018), 202 pages.

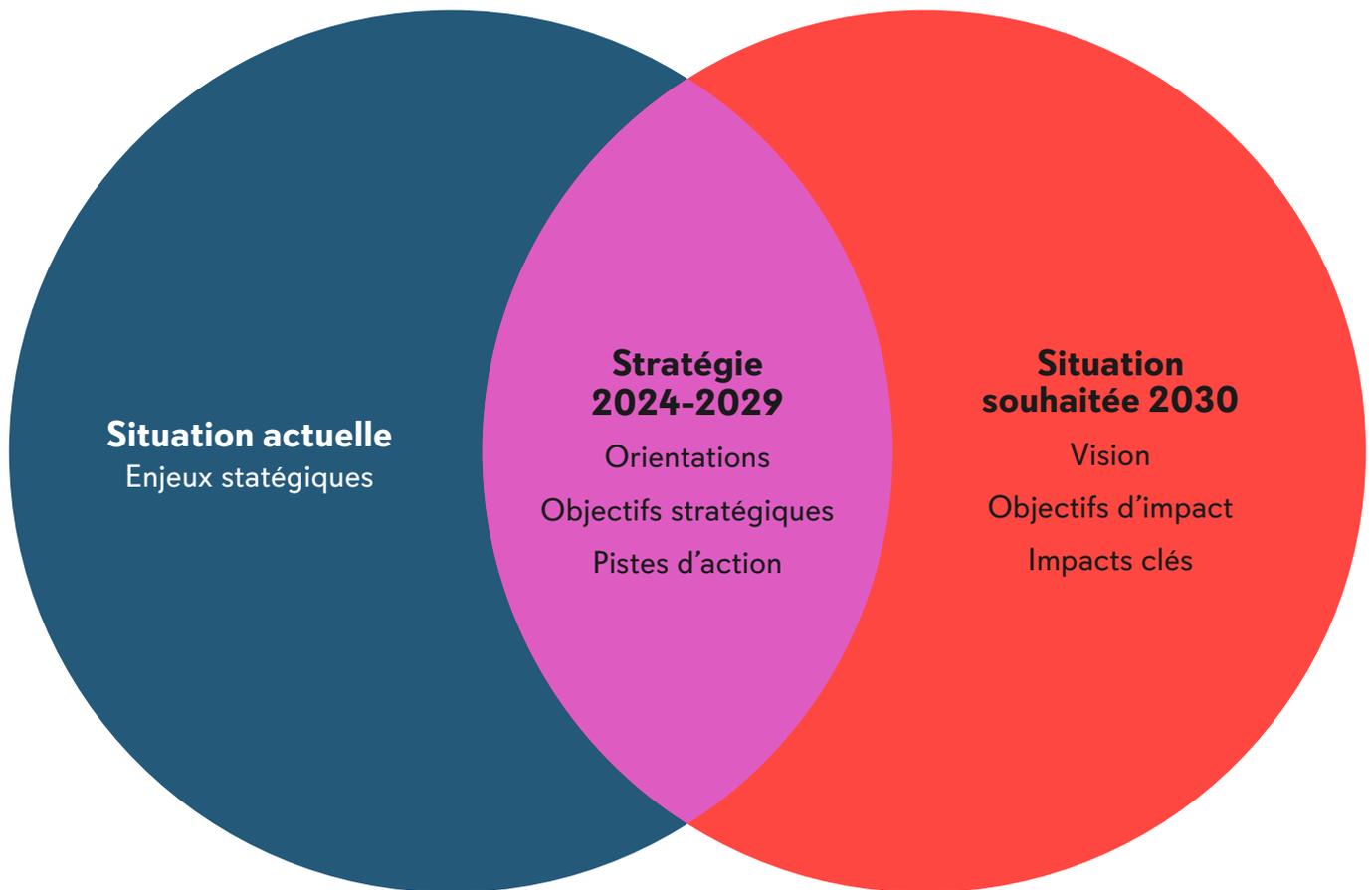
Nos objectifs d'impact	Notre impact	Indicateurs de performance	Ventilation
1 Réduire les inégalités en matière de réussite éducative	Après des étudiantes et étudiants Accès aux études supérieures amélioré	Effectif étudiant¹⁸	Formation régulière Tout-venant - Automne Tout-venant - Hiver Garçons - Automne Garçons - Hiver Étudiant.e.s de 1 ^{re} génération - Automne Étudiant.e.s provenant de l'international - Automne Étudiant.e.s provenant de l'international - Hiver Formation continue (annuel) Tout-venant Garçons
	Après des étudiantes et étudiants Réussite scolaire rehaussée	Taux de réussite des cours¹⁹	Formation régulière Tout-venant 1 ^{re} session - Automne Tout-venant 1 ^{re} session - Hiver Garçons 1 ^{re} session - Automne Garçons 1 ^{re} session - Hiver Étudiant.e.s provenant de l'international 1 ^{re} session - Automne Étudiant.e.s provenant de l'international 1 ^{re} session - Hiver Tout-venant global - Automne Tout-venant global - Hiver Garçons global session - Automne Garçons global session - Hiver Étudiant.e.s provenant de l'international global - Automne Étudiant.e.s provenant de l'international global - Hiver Formation continue (annuel) Tout-venant 1 ^{re} étape Garçons MRC-Drummond 1 ^{re} étape Tout-venant global Garçons MRC-Drummond global
	Après des étudiantes et étudiants Persévérance aux études supérieures accrue	Taux de réinscription à la formation ordinaire et continue	Formation régulière Tout-venant 2 ^e session Hiver Garçons 2 ^e session Hiver Tout-venant 3 ^e session Automne Garçons 3 ^e session Automne Formation continue Tout-venant 2 ^e étape Tout-venant 3 ^e étape

¹⁸ Source : Rapport Clara. Formation régulière (Session Automne au 20 septembre, Session Hiver au 14 février); Formation continue (annuel – Sessions Été, Automne et Hiver).

¹⁹ Source : Rapport Clara. Se rapporte aux nouveaux étudiants et nouvelles étudiantes uniquement. Pour la Formation continue : Reconnaissance des acquis (RAC) non incluse.

Nos objectifs d'impact	Notre impact	Indicateurs de performance	Ventilation
<p>2 Améliorer l'inclusion au sein de notre communauté collégiale</p>	<p>Auprès de la communauté collégiale</p> <p>Bien-être individuel et collectif amélioré</p>	<p>Indice du bien-être aux études/au travail</p> <p>Proportion de la communauté collégiale qui éprouve un sentiment d'inclusion au cégep de Drummondville</p>	<p>Étudiant.e.s formation régulière Étudiant.e.s formation continue Personnel</p> <p>Étudiant.e.s tout-venant Personnel</p>
<p>3 Accentuer notre contribution au développement d'une société durable</p>	<p>Auprès des étudiantes et étudiants</p> <p>Compétences acquises davantage adaptées aux réalités citoyennes et professionnelles</p>	<p>Proportion de nos étudiantes et étudiants qui se jugent bien préparés pour faire face aux défis sociaux, environnementaux et professionnel</p>	<p>Étudiant.e.s tout-venant</p>
	<p>Auprès des entreprises, des travailleuses et travailleurs</p> <p>Utilisation accrue de l'expertise du Cégep en matière de formation continue et de recherche</p>	<p>Nombre de nouvelles offres de services à la formation continue</p> <p>Nombre de projets de recherche réalisés par notre institution</p>	<p>Reçues : Retenues</p> <p>Projets tout-venant : Projets impliquant des étudiant.e.s</p>
	<p>Auprès de la communauté</p> <p>Contribution plus grande du Cégep aux objectifs de développement durable 2030</p>	<p>Indicateur à venir automne 2024</p> <p>(sera lié à l'outil d'autodiagnostic de la maturité de l'écologisation développé par l'Université de Sherbrooke pour le compte de la Fédération des cégeps)</p>	<p>À déterminer</p>

Notre stratégie pour générer notre impact d'ici 2030



Notre stratégie 2024-2029 est notre réponse commune à notre ambition de changement d'ici 2030 au regard des défis qui se présentent à nous.

Elle précise sur quoi nous travaillerons ensemble en priorité et comment nous ferons pour réaliser notre vision 2030 et atteindre nos trois objectifs d'impact, c'est-à-dire entraîner les différences significatives positives souhaitées dans la vie des groupes à qui l'on offre nos services (impacts clés). Notre stratégie témoigne de la manière dont nous transformerons nos ressources disponibles (humaines, matérielles, financières, etc.) en impacts concrets.

5.1 Orientations, objectifs stratégiques et pistes d'action

Tenant compte des objectifs d'impact, notre stratégie 2024-2029 se décline en trois grandes orientations, 13 objectifs stratégiques et plusieurs pistes d'action qui alimenteront l'élaboration des plans d'action annuels.

ORIENTATION 1

Offrir un environnement éducatif plus accessible et équitable

D'ici 2030, nous nous sommes fixé un important et ambitieux objectif de réduire les inégalités en matière de réussite éducative.

Pour y arriver, notre priorité consistera à offrir un environnement éducatif plus accessible et équitable. En contexte éducatif, l'équité constitue un moyen pour assurer la justice scolaire et l'égalité des opportunités pour tous les apprenants et apprenantes, indépendamment de leurs origines socioéconomiques, ethniques ou autres. Elle vise à surmonter les disparités en garantissant un accès équitable aux programmes, aux ressources éducatives et aux mesures de soutien. L'équité implique de porter attention à la diversité des besoins au sein de la population étudiante, particulièrement à ceux des groupes marginalisés ou défavorisés, dans le but de créer un environnement éducatif où chaque individu a la possibilité de réussir et de s'épanouir.

Investis collectivement par ce principe d'équité, les membres de la communauté de notre cégep travailleront ensemble d'ici 2030 à :

- 1.1 Diversifier l'offre et les formules de formation offertes à la population étudiante
- 1.2 Bonifier nos dispositifs de soutien à la transition vers le collégial
- 1.3 Accroître la pertinence et l'efficacité de notre offre de soutien à la réussite
- 1.4 Prendre en charge le développement des compétences langagières dans l'ensemble des programmes d'études
- 1.5 Intégrer des approches inclusives aux pratiques pédagogiques
- 1.6 Aligner nos pratiques d'évaluation sur les principes de l'approche par compétence et de l'éducation inclusive

Pour chacun des six objectifs stratégiques de l'orientation 1, on retrouve au tableau suivant différentes pistes d'action envisagées à ce jour qui alimenteront l'élaboration des plans d'action annuels des différentes directions et services :

Nos objectifs d'impact

1 Réduire les inégalités en matière de réussite éducative

Notre stratégie pour produire notre impact d'ici 2030

Offrir un environnement éducatif plus accessible et équitable

1.1 Diversifier l'offre et les formules de formation

- Développer la carte de programmes en considérant notamment la diversité des profils étudiants
- Tester des formules de formation flexibles et complémentaires

1.2 Bonifier nos dispositifs de soutien à la transition vers le collégial

- Développer des mécanismes systématiques de liaison avec le Centre de services scolaires
- Soutenir et évaluer la mise en œuvre de la pédagogie de première session dans tous les programmes
- Développer davantage nos ressources favorisant l'accueil et l'intégration sociale et intellectuelle des différentes populations étudiantes (étudiants masculins, de première génération, en provenance de l'international, adultes, athlètes, en retour aux études, etc.)

1.3 Accroître la pertinence et l'efficacité de notre offre de soutien à la réussite

- Dresser et mettre à jour en continu le portrait des besoins des étudiantes et étudiants
- Optimiser l'organisation et le suivi de nos services, mesures d'aide et activités favorisant la réussite
- Faciliter l'accès aux ressources ainsi qu'aux mesures de soutien et d'accompagnement
- Évaluer les retombées des différentes formules de soutien à la réussite
- Mettre en place des mesures favorisant l'équité numérique (p. ex., prêt d'outils technologiques, programme d'achat à moindre coût, développement des compétences numériques)

1.4 Prendre en charge le développement des compétences langagières dans l'ensemble des programmes d'études

- Actualiser notre politique sur la langue française
- Positionner la question de la qualité de la langue et des écrits professionnels (dans le Projet éducatif et dans la Politique institutionnelle d'évaluation des apprentissages – PIEA)
- Développer et promouvoir le recours à un ensemble de ressources de perfectionnement et d'accompagnement en matière de littératie disciplinaire destinées au personnel enseignant
- Déployer des actions institutionnelles de valorisation de la langue française
- Bonifier les mesures de soutien au développement des compétences langagières offertes à la population étudiante

1.5 Intégrer des approches inclusives aux pratiques pédagogiques

- Développer un référentiel de compétences enseignantes incluant les pratiques inclusives
- Développer et promouvoir le recours à un ensemble de ressources de perfectionnement en matière d'inclusion destinées au personnel enseignant
- Élaborer un plan d'intégration des pratiques inclusives dans les cours
- Mettre en place un mécanisme de documentation des pratiques pédagogiques inclusives mises en œuvre dans notre collège

1.6 Aligner nos pratiques d'évaluation sur les principes de l'approche par compétence et de l'éducation inclusive

- Réviser les politiques relatives à l'évaluation (Politique institutionnelle d'évaluation des apprentissages – PIEA, Politique d'évaluation des apprentissages à la Formation continue – PEA et les politiques départementales d'évaluation des apprentissages – PDEA)
- Développer et promouvoir le recours à un ensemble de ressources de perfectionnement en matière de pratiques évaluatives destinées au personnel enseignant
- Déployer des pratiques d'enseignement favorisant la prise en compte de l'erreur dans l'apprentissage
- Mettre en place des mécanismes de suivi (portrait) des pratiques d'évaluation

ORIENTATION 2

Adapter notre milieu de vie, nos infrastructures, nos services et nos pratiques aux nouvelles réalités, aux besoins des membres de notre communauté et aux principes de l'inclusion

Pour améliorer l'inclusion au sein de notre communauté collégiale, notre priorité d'ici 2030 consistera à adapter notre milieu de vie, nos infrastructures, nos services et nos pratiques aux nouvelles réalités, aux besoins des membres de notre communauté et aux principes de l'inclusion.

Ce faisant, nos énergies seront dédiées à créer un environnement éducatif et de travail favorisant une cohabitation harmonieuse et respectueuse de la diversité des points de vue et des expériences des membres de notre communauté collégiale. Nous créerons un endroit où il fait bon « vivre ensemble », qui promeut la diversité et l'inclusion ainsi que les comportements de civilité. L'expertise, l'engagement et le développement de notre personnel seront notamment au cœur de cette orientation.

Concrètement, cela implique que nous allons, d'ici 2030 :

- 2.1** Développer une culture institutionnelle de l'inclusion
- 2.2** Moderniser nos services et nos infrastructures en soutien à la réussite et à notre agilité organisationnelle
- 2.3** Renforcer « l'expérience employé »
- 2.4** Adapter nos pratiques en matière de communication, de civisme, de collaboration et d'organisation du travail en tenant compte des nouvelles réalités et des besoins du personnel

Pour chacun des quatre objectifs stratégiques de l'orientation 2, on retrouve au tableau suivant différentes pistes d'action envisagées à ce jour qui alimenteront l'élaboration des plans d'action annuels des différentes directions et services :

Nos objectifs d'impact

2

Améliorer l'inclusion au sein de notre communauté collégiale

Notre stratégie pour produire notre impact d'ici 2030

Adapter notre milieu de vie, nos infrastructures, nos services et nos pratiques aux nouvelles réalités, aux besoins des membres de notre communauté et aux principes de l'inclusion.

2.1 Développer une culture institutionnelle de l'inclusion

Adopter une politique et un plan d'action sur l'équité, la diversité et l'inclusion (EDI)

Adopter un cadre de référence sur la communication inclusive

Actualiser et déployer une identité institutionnelle distinctive

2.2 Moderniser nos services et nos infrastructures en soutien à la réussite et à notre agilité organisationnelle

Aménager nos espaces d'apprentissage, de travail et notre milieu de vie dans une perspective collaborative et inclusive

Mettre en place une plateforme numérique de soutien au développement professionnel de tous les membres du personnel

Mettre en place un système de gestion intégré des demandes et des actifs (plateforme multiservice)

Rehausser l'offre de services interne et externe (santé physique et psychologique, offre alimentaire, services à la communauté)

2.3 Renforcer « l'expérience employé »

Bonifier nos processus d'accueil et d'intégration du personnel (ex. : mécanisme d'autoformation et guide d'accueil, procédurier, offre de perfectionnement)

Développer davantage l'offre de perfectionnement et évaluer les facteurs facilitant son utilisation et les obstacles à celle-ci

Valoriser davantage les réussites et les bons coups collectifs (équipes de travail) et individuels (membres du personnel)

Adopter une approche novatrice en matière de recrutement, de fidélisation et de gestion des talents (plan de la relève)

2.4 Adapter nos pratiques en matière de communication, de civisme, de collaboration et d'organisation du travail en tenant compte des nouvelles réalités et des besoins du personnel

Élaborer et mettre en œuvre un plan de communication interne mettant l'accent sur l'engagement et la responsabilisation du personnel

Former l'ensemble du personnel en matière des meilleures pratiques de collaboration

Repenser l'horaire de travail et le télétravail

Revoir la description de tâches, la gestion des priorités, la mobilité du personnel, l'écologisation de nos façons de travailler, etc.

ORIENTATION 3

Miser de manière novatrice sur les synergies entre formation, recherche, emploi et communauté

Pour atteindre notre troisième ambitieux et important objectif d'impact, soit celui d'accentuer notre contribution au développement d'une société durable, notre priorité d'ici 2030 consistera à miser de manière novatrice sur les synergies entre formation, recherche, emploi et communauté.

Plus que jamais, l'adéquation de la formation, de la recherche et de nos pratiques au regard des réalités actuelles et futures est de mise. Notre souplesse, notre flexibilité et notre agilité seront particulièrement sollicitées, de même que notre capacité à soutenir des approches diversifiées, innovantes et collaboratives.

Concrètement, pour y arriver d'ici 2030, nous consacrerons nos efforts collectifs à :

- 3.1** Consolider la démarche d'écologisation²⁰ de nos programmes d'études et de notre organisation dans son ensemble
- 3.2** Renforcer le positionnement de l'offre de formation continue du Cégep en réponse aux besoins et à la réalité des entreprises
- 3.3** Développer et pérenniser la recherche au Cégep

Pour chacun des trois objectifs stratégiques de l'orientation 3, on retrouve au tableau suivant différentes pistes d'action envisagées à ce jour qui alimenteront l'élaboration des plans d'action annuels des différentes directions et services :

²⁰ « L'écologisation est une proposition d'approche visant à appliquer concrètement les objectifs de développement durable (ODD) aux activités des établissements d'enseignement et de formation. La nature de ces institutions met en évidence le quatrième ODD, soit l'éducation de qualité. Toutefois, le modèle permet quand même de travailler sur l'ensemble des ODD selon les intérêts et les particularités propres aux différents établissements (...) ». fede-plan-action-ecologisation-reseau-cegeps-2022-2024-final.pdf (fedecegeps.ca)

Nos objectifs d'impact

3

Accentuer notre contribution au développement d'une société durable

Notre stratégie pour produire notre impact d'ici 2030

Miser de manière novatrice sur les synergies entre formation, recherche, emploi et communauté

3.1 Consolider la démarche d'écologisation de nos programmes d'études et de notre organisation dans son ensemble

Organisation

Actualiser la politique de développement durable

Élaborer un plan d'action d'écologisation de notre campus (curriculums, recherche, etc.)

Documenter et évaluer la progression de nos retombées en matière d'écologisation

Encadrer l'utilisation responsable du numérique et de l'intelligence artificielle (IA)

Positionner l'entrepreneuriat comme activité parascolaire et/ou pédagogique (parcours entrepreneuriat/études, CEECD, collaboration avec organismes, etc.)

Programmes d'études

Soutenir les initiatives d'apprentissage novatrices (interdisciplinaires, interprogrammes, en milieu d'apprentissage non formel, etc.)

Développer une formule de diplôme d'études collégiales (DEC) préuniversitaire centrée sur les compétences du XXI^e siècle

Intégrer les compétences numériques au référentiel de compétences enseignantes

Développer et promouvoir le recours à un ensemble de ressources de perfectionnement en matière d'écologisation

Intégrer des objectifs de développement des compétences numériques et de l'intelligence artificielle dans les programmes

3.2 Renforcer le positionnement de l'offre de formation continue du Cégep en réponse aux besoins et à la réalité des entreprises

Bonifier la promotion de la formation continue et des services aux entreprises, des cours à la carte et des services de francisation offerts à la population

Développer de nouveaux projets innovants ou de nouvelles formations créditées ou non créditées

Établir de nouveaux partenariats dans le cadre des grands projets de développement de notre région

3.3 Développer et pérenniser la recherche au Cégep

Développer une culture de la recherche en harmonie avec les critères d'équité, de diversité, d'inclusion et de développement durable

Guider et soutenir les transformations sociétales et du collège en s'appuyant sur nos recherches

Se doter d'une structure de fonctionnement efficace et efficiente

Soutenir l'émergence d'initiatives de recherche

5.2 Indicateurs de la mise en œuvre de notre stratégie

Pour examiner dans quelle mesure nous progresserons dans la mise en œuvre annuelle de notre stratégie, c'est-à-dire dans la réalisation de nos objectifs stratégiques devant nous mener ultimement vers les sept impacts clés souhaités d'ici 2030 ou, plus globalement, vers l'atteinte de nos trois objectifs d'impact, des indicateurs de nos opérations seront utilisés dans les plans de travail annuels des directions et des services.

Puisque les actions précises seront déterminées annuellement pour chaque objectif stratégique à partir des pistes d'action énumérées ci-haut, nous ne pouvons à ce moment-ci dresser la liste des indicateurs de nos opérations comme nous l'avons fait pour les indicateurs de notre performance stratégique (liés aux impacts clés). Cependant, précisons que ces indicateurs, centrés sur les opérations, permettront de faire état de nos réalisations annuelles,

par exemple de comptabiliser les activités réalisées, les personnes rejointes, etc. À titre d'exemple, si une action concerne la réalisation d'ateliers de sensibilisation auprès des étudiantes et étudiants du collège, les indicateurs liés à cette action pourraient être le nombre d'ateliers et le nombre de participantes et participants à ces ateliers. La direction responsable de la mise en œuvre de cette action précisera son attente de résultats (cible) pour chaque indicateur. Pour d'autres actions, l'indicateur de mise en œuvre consistera tout simplement en une appréciation de l'état d'avancement de l'action. Lors du bilan annuel, l'appréciation de l'état d'avancement de l'action concernée pourra se faire à partir d'une échelle de mesure commune adoptée par les directions et les services, et des principaux marqueurs de progrès ou de réalisations — voir la section ci-après, portant sur les mécanismes.

6 /

Nos mécanismes de mise en œuvre, de suivi et de révision

Nous adoptons les mécanismes suivants pour assurer la mise en œuvre, le suivi et la révision de notre PS 2024-2029 :

Mécanismes	Mise en œuvre	Suivi de la mise en œuvre	Suivi de la performance	Révision
Mécanisme de diffusion des initiatives et progrès relatifs à la mise en œuvre des objectifs stratégiques (à venir)	●	●		
Plan de travail annuel des directions et des services	●	●		
Tableau de bord des indicateurs de performance stratégique de la régie de direction			●	
Rencontres du comité de suivi du PS 2024-2029	●	●	●	
Bilan annuel au conseil d'administration		●	●	
Rapport annuel du Cégep		●	●	
Bilan de mi-parcours du PS 2024-2029		●	●	●

Tenant compte des apprentissages réalisés dans le cadre du bilan de notre PSDR 2021-2024, les plans de travail annuels des directions et des services seront élaborés selon un gabarit commun et uniforme, conçu à partir des objectifs d'impact et des objectifs stratégiques du PS 2024-2029. L'identification des responsables des objectifs stratégiques sera également réalisée. Ces améliorations faciliteront les exercices de planification annuelle et de bilan annuel des plans de travail. Concernant le bilan annuel, le gabarit uniformisé permettra dorénavant de dresser, d'une part, un portrait annuel clair des actions qui auront été mises en œuvre relativement à chaque objectif stratégique et, d'autre part, de tirer des conclusions quant à l'état d'avancement de la mise en œuvre de chaque objectif stratégique à partir d'une échelle d'appréciation commune des réalisations annuelles.

Le comité de suivi du PS 2024-2029 se verra aussi confier sur une base régulière une importante responsabilité de contribuer à l'appropriation du plan stratégique, à sa mise en œuvre de même qu'au suivi annuel de sa mise en œuvre et de sa performance (lien avec le tableau de bord des indicateurs de performance).

Un bilan du plan stratégique à mi-parcours (nouveau mécanisme), sous la responsabilité de la régie de direction et du comité de suivi du plan stratégique, mettra en lien la progression vers les cibles souhaitées d'ici 2030 (tableau de bord des indicateurs de performance) et l'état de la mise en œuvre depuis 2024 (deux premiers bilans annuels des plans de travail des directions et des services). À partir de cet exercice, ces deux instances conviendront, s'il y a lieu, des révisions à apporter à la mise en œuvre (modification d'un ou des objectifs stratégiques) et/ou à l'ampleur des cibles (impact souhaité).

Enfin, comme mentionné dans le bilan de notre PSDR 2021-2024, des suivis plus réguliers du PS 2024-2029 seront prévus en régie de direction élargie et le mandat du comité de mise en œuvre de la réussite sera modifié afin que ce dernier soit davantage au cœur du suivi du plan stratégique pour le volet réussite (ces éléments n'apparaissent pas au tableau).

Nos objectifs d'impact	Notre impact	Indicateurs de performance	Ventilation	Situations de départ	Cibles annuelles					% d'écart entre cible 28-29 et cible de départ
					2024 -2025	2025 -2026	2026 -2027	2027 -2028	2028 -2029	
1 Réduire les inégalités en matière de réussite éducative	Étudiantes et étudiants Accès aux études supérieures amélioré	Effectif étudiant ²¹	Formation régulière Tout-venant – Automne :	2496 (A-23)	2558	2648	2754	2850	2907	16,5 %
			Tout-venant – Hiver :	2340 (H-24)	2398	2482	2581	2672	2725	16,5 %
			Garçons – Automne :	1052 (A-23)	1094	1137	1171	1207	1243	18,2 %
			Garçons – Hiver :	968 (H-24)	1006	1046	1078	1110	1144	18,2 %
			Étudiant.e.s 1 ^{re} génération – Automne :	Automne 2024	À venir	À venir	À venir	À venir	À venir	À venir
			Étudiant.e.s provenant de l'international – Automne :	131 (A-23)	232	240	250	258	264	101,6 %
			Étudiant.e.s provenant de l'international – Hiver :	170 (H-24)	262	272	282	287	293	72,3 %
			Formation continue (annuel) Tout-venant :	507 (22-23)	530	549	565	574	582	14,8 %
			Garçons :	105 (22-23)	110	114	117	119	121	14,8 %
			Étudiantes et étudiants Réussite scolaire rehaussée	Taux de réussite des cours ²²	Formation régulière Tout-venant 1 ^{re} session – Automne :	80,5 % (A-23)	82,1 %	83,8 %	85,4 %	87,1 %
	Tout-venant 1 ^{re} session – Hiver :	76,8 % (H-23)			77,6 %	78,3 %	79,1 %	79,9 %	80,7 %	3,9 %
	Garçons 1 ^{re} session – Automne :	75,4 % (A-23)			77,3 %	79,2 %	81,2 %	83,2 %	85,3 %	9,9 %
	Garçons 1 ^{re} session – Hiver :	71,9 % (H-23)			73,3 %	74,8 %	76,3 %	77,8 %	79,4 %	7,5 %
	Étudiant.e.s provenant de l'international 1 ^{re} session – Automne :	78,4 % (A-23)			79,8 %	81,2 %	82,6 %	84,0 %	85,5 %	7,1 %
	Étudiant.e.s provenant de l'international 1 ^{re} session – Hiver :	80,7 % (H-23)			81,9 %	83,1 %	84,4 %	85,7 %	86,9 %	6,2 %
	Tout-venant global – Automne :	84,4 % (A-23)			85,2 %	86,1 %	87,0 %	87,8 %	88,7 %	4,3 %
	Tout-venant global – Hiver :	85,3 % (H-23)			86,2 %	87,0 %	87,9 %	88,8 %	89,7 %	4,4 %
	Garçons global session – Automne :	79,6 % (A-23)			80,8 %	82,0 %	83,2 %	84,5 %	85,8 %	6,2 %
	Garçons global session – Hiver :	81,0 % (H-23)			82,1 %	83,1 %	84,2 %	85,3 %	86,4 %	5,4 %
	Étudiant.e.s provenant de l'international global – Automne :	80,5 % (A-23)			81,7 %	82,9 %	84,2 %	85,4 %	86,7 %	6,2 %
	Étudiant.e.s provenant de l'international global – Hiver :	76,8 % (H-23)			77,8 %	78,8 %	79,8 %	80,9 %	81,9 %	5,1 %
	Formation continue (annuel) Tout-venant 1 ^{re} étape :	79,3 % (22-23)			80,1 %	80,9 %	81,7 %	82,5 %	83,3 %	4,0 %
	Garçons MRC-Drummond 1 ^{re} étape :	65,9 % (22-23)			66,4 %	66,9 %	67,4 %	67,9 %	68,4 %	2,5 %
	Tout-venant global :	84,7 % (22-23)			85,5 %	86,4 %	87,3 %	88,1 %	89,0 %	4,3 %
	Garçons MRC-Drummond global :	77,8 % (22-23)			78,4 %	79,0 %	79,7 %	80,3 %	81,0 %	3,2 %

²¹ Source : Rapport Clara. Formation régulière (Session Automne au 20 septembre, Session Hiver au 14 février); Formation continue (annuel – Sessions Été, Automne et Hiver).

²² Source : Rapport Clara. Se rapporte aux nouveaux étudiants et nouvelles étudiantes uniquement. Pour la Formation continue : Reconnaissance des acquis (RAC) non incluse.

Nos objectifs d'impact	Notre impact	Indicateurs de performance	Ventilation	Situations de départ	Cibles annuelles					% d'écart entre cible 28-29 et cible de départ	
					2024 -2025	2025 -2026	2026 -2027	2027 -2028	2028 -2029		
1 Réduire les inégalités en matière de réussite éducative	Étudiantes et étudiants Persévérance aux études supérieures accrue	Taux de réinscription²³	Formation régulière Tout-venant 2 ^e session Hiver :	90 % (H-24/Cohorte A-23)	90,1 %	90,2 %	90,3 %	90,4 %	90,5 %	0,5 %	
			Garçons 2 ^e session Hiver :	88,8 % (H-24/Cohorte A-23)	88,9 %	89,0 %	89,1 %	89,2 %	89,2 %	0,4 %	
			Tout-venant 3 ^e session Automne :	72,2 % (A-23/Cohorte A-22)	72,9 %	73,7 %	74,4 %	75,1 %	75,9 %	3,7 %	
			Garçons 3 ^e session Automne :	67,4 % (A-23/Cohorte A-22)	68,1 %	68,8 %	69,4 %	70,1 %	70,8 %	3,4 %	
			Formation continue (annuel) Tout-venant 2 ^e étape :	87,6 % (23-24)	88,5 %	89,5 %	90,3 %	91,2 %	92,1 %	4,5 %	
			Tout-venant 3 ^e étape :	76,7 % (23-24)	77,8 %	79,0 %	80,2 %	81,4 %	82,6 %	5,9 %	
2 Améliorer l'inclusion au sein de notre communauté collégiale	Communauté collégiale Bien-être individuel et collectif amélioré	Indice du bien-être aux études/au travail	Étudiant.e.s formation régulière :	8,5/10 (23-24)	8,6	8,7	8,9	9,0	9,2	7 %	
			Étudiant.e.s formation continue :	8,9/10 (23-24)	8,9	9,0	9,1	9,2	9,3	4 %	
			Personnel :	8,2/10 (23-24)	8,4	8,5	8,7	8,8	9	8 %	
		Proportion de la communauté collégiale qui éprouve un sentiment d'inclusion au cégep de Drummondville	Étudiant.e.s tout-venant :	Automne 2024	À venir	À venir	À venir	À venir	À venir	À venir	À venir
			Personnel :	Automne 2024	À venir	À venir	À venir	À venir	À venir	À venir	À venir
3 Accentuer notre contribution au développement d'une société durable	Étudiantes et étudiants Compétences acquises davantage adaptées aux réalités citoyennes et professionnelles	Proportion de nos étudiantes et étudiants qui se jugent bien préparés pour faire face aux défis sociaux, environnementaux et professionnels	Étudiant.e.s tout-venant :	Hiver 2025	À venir	À venir	À venir	À venir	À venir	À venir	
	Entreprises, travailleurs et travailleuses/étudiants et étudiantes/communauté Utilisation accrue de l'expertise du Cégep en matière de formation continue et de recherche	Nombre de nouvelles offres de services à la formation continue	Reçues :	185 (23-24)	194	200	206	212	219	+34 (+18 %)	
			Retenues :	121 (23-24)	127	131	135	139	143	+22 (+18 %)	
		Nombre de projets de recherche réalisés par notre institution	Projets tout-venant :	25 (23-24)	27	29	31	33	35	+ 10 (+40 %)	
			Projets impliquant des étudiant.e.s :	10 (23-24)	11	12	12	13	14	+ 4 (+40 %)	
	Communauté Contribution plus grande du Cégep aux objectifs de développement durable 2030	Indicateur à venir – automne 2024 (sera lié à l'outil d'autodiagnostic de la maturité de l'écologisation développé par l'Université de Sherbrooke pour le compte de la Fédération des cégeps)	À déterminer	Hiver 2025	À venir	À venir	À venir	À venir	À venir	À venir	

²³ Source Formation régulière : Rapport PSEP - Taux (%) de réinscription (avec ou sans interruption), même collège, à chaque session (même programme/tout programme), Formation continue : Rapport Excel (Formation continue)