



2007-2011

# **PLANIFICATION STRATÉGIQUE**

(Adoptée le 19 juin 2007)

**Direction générale**

[www.cdummond.qc.ca](http://www.cdummond.qc.ca)



ISBN 978-2-923199-10-3

Dépôt légal – 2<sup>e</sup> trimestre 2007

Bibliothèque nationale du Québec

Bibliothèque nationale du Canada

Par Les Presses du Collège de Drummondville

960, rue Saint-Georges

Drummondville (Québec)

J2C 6A2

Adoptée par le Conseil d'administration

(résolution n° CA-07-06-19-07)

Afin d'alléger le texte, tous les termes qui renvoient à des personnes  
sont pris au sens générique. Ils ont à la fois la valeur du masculin et du féminin.

## **MOT DE LA DIRECTION**

La planification stratégique élaborée en 2004 a donné ses fruits. Au cours des dernières années, des projets sont nés, des modifications tant au niveau de nos structures que de nos façons de faire sont apparues, des résultats concrets sont venus corroborer les idées et idéaux que nous avons élaborés. Ces modifications ont continué à entraîner l'émergence de nouvelles valeurs, de nouvelles façons tant d'être que de faire. Nous nous sommes tous efforcés de faire cette transition sans renier la culture riche et profondément enracinée de notre cégep, nous y référant en tant qu'assise pour son développement.

Le Cégep se retrouve donc aujourd'hui en très bonne situation : nouveaux programmes, évolution de la clientèle, plus grande palette de services offerte à nos étudiants, progression dans les services de la formation aux adultes, nouvelles installations physiques et augmentation sensible de nos ressources humaines. Joint à une recherche de qualité et à une volonté d'offrir un milieu de vie stimulant, notre dynamisme et notre sens de l'innovation ont permis l'éclosion de nombreux projets. Les relations avec nos partenaires externes se sont grandement modifiées et de plus en plus le Cégep est un acteur que l'on ne peut ignorer pour le développement de la région. La très grande qualité de nos ressources humaines est de plus en plus reconnue et l'implication de plusieurs membres du personnel dans les activités socioculturelles, économiques et communautaires de la région est grandement remarquée et appréciée.

Forts de ces résultats, mais aussi conscients des exigences qui découlent de nos engagements, nous abordons les prochaines années avec deux grandes orientations : consolidation des acquis et des projets en cours d'une part, et écoute et ouverture aux besoins de la communauté et de notre environnement d'autre part. Tout comme nous devons resserrer le tir, concentrer nos efforts et ressources à bien asseoir les services et programmes actuels, nous devons être à l'affût des réalités et facteurs de développement de notre région. Nous devons être proactifs et non seulement en réaction aux mouvements. Nous devons continuer à développer nos outils de communication et d'implication à l'interne et accentuer les mécanismes de reconnaissance des réalisations et engagements de notre personnel et de nos étudiants. Nous devons continuer à offrir à celles et ceux qui fréquentent le Cégep des services de très grande qualité et des outils adaptés aux besoins du XXI<sup>e</sup> siècle.

Ces points sont le résultat des consultations menées au cours des derniers mois. L'unanimité s'est faite sur le besoin de consolider nos actifs : le plan proposé pour les prochaines années nous y engage. Le dynamisme doit aussi continuer à être une partie intégrante de notre carte de visite : encore une fois, le plan proposé favorise le développement d'activités et de services soutenant notre engagement. Conscients des facteurs internes et externes qui continuent à nous influencer (processus de renouvellement du personnel, modifications des caractéristiques de clientèle étudiante et vieillissement général de la population, ressources financières restreintes malgré des besoins grandissants), nous devons nous préparer aux modifications que pourrait connaître la société au cours des prochaines années.

Le sentiment d'appartenance et la fierté envers notre Cégep ont motivé chacun des participants aux nombreuses rencontres à s'impliquer et à se pencher sur les questions et problématiques soulevées. Ce document se veut donc un fidèle reflet des commentaires, critiques constructives, remarques et réflexions de celles et ceux qui ont consacré temps et énergie pour finalement produire la présente planification stratégique. Loin d'être statique, ce plan se veut une affirmation du dynamisme de notre Cégep et un vade-mecum qui nous rappelle continuellement l'engagement envers nos clientèles, tant les étudiants que toute la communauté régionale. En terminant, je désire remercier toutes celles et ceux qui ont consacré temps, efforts et réflexions à faire de cette planification un outil essentiel pour orienter nos prochaines années. La qualité de notre travail au Cégep est à l'image de la qualité et de l'implication de notre personnel pour accomplir les mandats qui nous sont confiés.

Le directeur général

Normand W. Bernier, MBA, Adm.A.

## TABLE DES MATIÈRES

Mot de la direction .....	3
1 PRÉSENTATION DU CÉGEP ET DE SA RÉGION	
Présentation générale .....	7
Musique, technologies sonores, danse et arts plastiques.....	7
Les doubles DEC.....	7
Les technologies physiques.....	8
Les programmes techniques en alternance travail-études.....	8
La vie étudiante.....	8
Le personnel.....	9
Un centre collégial de transfert de technologie en musique et son .....	9
La région et son milieu .....	9
2 MISSION, VALEURS ET PHILOSOPHIE DE GESTION	
Mission .....	10
Valeur .....	10
Philosophie de gestion.....	11
3 ANALYSE DU CONTEXTE INTERNE ET EXTERNE	
Principaux éléments du contexte interne.....	12
Réussite .....	12
Mobilisation des personnes .....	12
Gestion du personnel et de la tâche .....	13
Croissance de l'effectif .....	13
Développement des programmes d'études .....	13
Formation continue.....	14
Utilisation des TIC.....	14
Principaux éléments du contexte externe	
Économie régionale.....	14
Évolution démographique.....	15
Rayonnement régional .....	15
Contraintes ministérielles au développement des programmes .....	16
Persévérance scolaire .....	16
Une accessibilité accrue aux études collégiales.....	16
4 VISION, POSITIONNEMENT ET ENJEUX STRATÉGIQUES	
Vision .....	17
Positionnement stratégique .....	17
Enjeux stratégiques.....	18



# **1 PRÉSENTATION DU CÉGEP ET DE SA RÉGION**

## **PRÉSENTATION GÉNÉRALE<sup>1</sup>**

Le Cégep de Drummondville est un établissement d'enseignement collégial public qui offre de la formation initiale à plus de 1 800 étudiants inscrits dans sept programmes préuniversitaires et neuf programmes techniques menant à l'obtention de diplôme d'études collégiales (DEC) de même qu'une attestation d'études collégiales (AEC) à temps plein à l'enseignement régulier. Au fil des années, le Cégep a de plus été actif dans le développement de passerelles interordres (DEP-DEC et DEC-BACC).

Pour sa part, le secteur de la formation continue propose plusieurs attestations d'études et de formation collégiales (AEC et AFC) ainsi qu'un DEC intensif en soins infirmiers; il offre également de nombreux ateliers de formation destinés au grand public. En 2006-2007, le secteur accueillait plus de 481 étudiants dans ses 11 AEC à temps plein.

Les secteurs de l'enseignement régulier et de la formation continue ont connu une croissance appréciable de leur effectif entre 2002-2003 et 2006-2007, soit une augmentation respective de 14 % et de 120 %.

## **MUSIQUE, TECHNOLOGIES SONORES, DANSE ET ARTS PLASTIQUES**

L'enseignement de la musique a toujours occupé une place de choix dans les programmes d'études offerts par le Cégep. Environ 250 étudiants sont inscrits dans le programme d'études préuniversitaires de Musique, dans le programme de Techniques professionnelles de musique et chanson ainsi que dans les AEC en technologies sonores.

Le Cégep se distingue également par la qualité de son programme de Danse. Environ une centaine d'étudiants poursuivent leurs études préuniversitaires en danse. De plus, en 2005, le Cégep de Drummondville implantait le programme préuniversitaire d'Arts plastiques.

## **LES DOUBLES DEC**

Les doubles DEC sont destinés aux étudiants qui ont plusieurs champs d'intérêts et qui souhaitent diversifier les opportunités au regard de la poursuite de leurs études à l'université. Les cheminements de doubles DEC ont une durée de trois ans et permettent l'obtention de deux diplômes d'études collégiales. Au Cégep de Drummondville, tous les programmes préuniversitaires peuvent se combiner afin de constituer des doubles DEC.

---

<sup>1</sup> Voir Annexe 2 pour le détail sur l'évolution des effectifs.

## **LES TECHNOLOGIES PHYSIQUES**

Le Cégep de Drummondville offre des programmes de technologies physiques afin de répondre adéquatement aux besoins de main-d'oeuvre qualifiée du secteur industriel du Centre-du-Québec. En plus des programmes d'Électronique et d'Estimation et évaluation en bâtiment, le Cégep s'est associé à la Commission scolaire des Chênes pour offrir le programme de Techniques de génie mécanique dans les locaux du Centre de formation professionnelle Paul-Rousseau. Cette initiative originale démontre la volonté du Cégep d'axer son développement dans le sens des priorités socio-économiques de Drummondville et du Centre-du-Québec.

## **LES PROGRAMMES TECHNIQUES EN ALTERNANCE TRAVAIL-ÉTUDES**

Le programme de stages Alternance travail-études (ATE) permet à l'étudiant de faire des stages rémunérés en entreprise. En plus du gain en argent, cette activité permet à l'étudiant de connaître mieux son futur milieu de travail et d'acquérir de l'expérience et des compétences en lien avec son choix professionnel. En général, les étudiants font le premier stage après une première année d'études techniques, et le deuxième stage, après la deuxième année; il est à noter que bon nombre de nos diplômés se dénichent un emploi dans ces milieux de stages. Les étudiants inscrits en bureautique, électronique, estimation et évaluation en bâtiment, génie mécanique et logistique du transport participent au programme de stages en ATE.

## **LA VIE ÉTUDIANTE**

La réussite scolaire ne serait pas complète sans être associée au développement intégral des étudiants qui s'inscrivent à notre établissement. La vie étudiante au Cégep s'appuie sur plusieurs services et activités visant à favoriser le développement du plein potentiel de nos étudiants. Qu'il s'agisse d'activités socioculturelles ou sportives, les étudiants peuvent exercer leurs talents dans des programmes internes ou rayonner à l'échelle régionale ou même du Québec.

Le Cégep participe au programme Sport-études pour l'élite sportive poursuivant des études collégiales.

Les étudiants peuvent développer des expériences de vie associative dans leur Association générale étudiante, des expériences journalistiques au journal étudiant, des expériences de coopération économique ou encore de développement à l'entrepreneuriat ou de protection de l'environnement.

Des programmes d'échanges étudiants sont organisés annuellement avec d'autres pays, sous forme de stages d'études ou de courtes missions d'exploration et d'échanges. D'autres activités interculturelles ont lieu périodiquement.

## **LE PERSONNEL**

En 2005-2006, le Cégep de Drummondville comptait 299 employés (excluant les enseignantes et enseignants à la formation continue), répartis ainsi : personnel cadre (4 %), personnel professionnel (5 %), personnel enseignant (76 %, soit 157 enseignants à temps complet et 68 à temps partiel) et personnel de soutien (15 %). Le secteur de la formation continue accueillait pour sa part plus de 123 enseignants et formateurs en 2005-2006.

## **UN CENTRE COLLÉGIAL DE TRANSFERT DE TECHNOLOGIE EN MUSIQUE ET SON**

En 1997, le ministère de l'Éducation autorise la création d'un centre collégial de transfert de technologie en musique et son, rattaché au Cégep de Drummondville, pour permettre à l'industrie de travailler plus étroitement avec le Cégep et tirer avantage de l'expertise et des équipements disponibles. La gestion courante de ce centre a été confiée à la corporation Musilab, organisme associé au Cégep.

## **LA RÉGION ET SON MILIEU**

Située à mi-chemin entre Montréal et Québec, la ville de Drummondville bénéficie d'une situation géographique unique au Centre-du-Québec. La MRC de Drummond compte environ 100 000 habitants et est desservie par deux liens majeurs du réseau routier du Québec, l'autoroute Jean-Lesage (20) dans l'axe est-ouest et l'autoroute J-A Bombardier (55) dans l'axe nord-sud.

En raison du sens de l'initiative hors du commun qui anime sa population, Drummondville et sa région disposent aujourd'hui d'une structure économique solide et fort diversifiée. Ce sens de l'initiative aura également conduit à la naissance de nombreux événements et d'attractions majeures. Capitale de l'expression des traditions, Drummondville est notamment reconnue pour le Mondial des cultures, le Village québécois d'antan et les spectacles à grand déploiement tel Les Légendes fantastiques.

Drummondville, est une ville où l'on retrouve des institutions d'enseignement nombreuses et réputées. Le Cégep de Drummondville se démarque par ses nombreux programmes tant en formation préuniversitaire que technique. La région profite par ailleurs d'un service offert par l'Université du Québec à Trois-Rivières (UQTR), permettant la poursuite de cours hors campus à Drummondville.

De plus, des programmes d'éducation internationale au secondaire sont proposés par des institutions des réseaux public et privé. Un enseignement multilingue (dès le niveau primaire) est aussi offert dans notre milieu.

Bref, à tous les égards, les exemples de réussite sont nombreux et ceux-ci, en plus d'assurer la vigueur économique, permettent à la région de rayonner bien au-delà de ses frontières.

## **2 MISSION, VALEURS ET PHILOSOPHIE DE GESTION**

### **MISSION**

Le Cégep de Drummondville a pour mission :

- d'offrir une formation qualifiant ses étudiants pour le marché du travail ou les études universitaires;
- de contribuer au développement de citoyens responsables;
- de soutenir la formation continue des adultes;
- de réaliser des activités de recherche pédagogique et appliquée;
- de contribuer au développement social, économique et culturel de sa communauté.

### **VALEURS**

Le Cégep de Drummondville est animé de fortes valeurs organisationnelles :

#### **Les valeurs fondamentales**

- o L'accessibilité aux études
- o La réussite

#### **Les valeurs de portée stratégique**

- o La qualité de l'acte éducatif :
  - développement de compétences durables et transférables
  - autonomie
  - relation éducative engagée
  - qualité de la langue
- o La qualité du milieu de vie
- o L'innovation et l'amélioration continue
- o L'engagement et le rayonnement dans le milieu
- o La concertation

## **PHILOSOPHIE DE GESTION<sup>2</sup>**

Se basant sur la richesse de la culture organisationnelle et l'engagement du personnel, la direction du Cégep de Drummondville a choisi de tout mettre en oeuvre pour créer un environnement stimulant afin d'accomplir sa mission éducative et d'assurer son développement. Elle est d'avis que le personnel est la principale ressource sur laquelle elle s'appuie pour atteindre ses objectifs. Elle reconnaît que son personnel a un désir réel de contribuer et de participer au développement de l'institution. À cette fin, il est nécessaire d'assurer et de maintenir des structures organisationnelles légères et propices à l'efficacité, à la créativité et à l'ingéniosité. Le Cégep offre un milieu de vie enviable, caractérisé par la fierté, l'appartenance, la qualité de son expertise, la reconnaissance de son personnel et l'importance accordée à la santé et au bien-être des gens qui y oeuvrent.

La direction du Cégep ancre sa philosophie de gestion sur des valeurs conformes à son *Projet éducatif* (1995) et à sa *Planification stratégique* (2004-2007), deux documents ayant fait l'objet d'une consultation large et ayant recueilli l'adhésion de la collectivité. Ces valeurs sont notamment : l'ouverture aux autres, le respect des personnes et des institutions, la responsabilisation, la liberté d'expression, la transparence, la justice, l'honnêteté, et l'équité. Ces valeurs sont reprises dans une politique de gestion des ressources humaines, développée en partenariat avec les instances du milieu. Cette politique encourage et précise des façons d'être et d'agir. Elle comprend des programmes innovateurs qui s'intéressent particulièrement aux aspects humains de notre organisation.

La philosophie de gestion du Cégep favorise le travail d'équipe, l'engagement, la collaboration et la responsabilisation des personnes pour assurer un climat de confiance, d'autonomie et répondre aux valeurs véhiculées. Des attitudes et des comportements valorisant l'écoute, le respect, la transparence, la concertation, la conciliation, le dialogue et la recherche de solutions sont encouragés. La communication et la consultation sont les moyens privilégiés pour assurer la compréhension des orientations et des stratégies de l'organisation. Également, elles favorisent l'adhésion du personnel à l'atteinte des objectifs de l'institution pour ainsi en assurer la continuité et le développement.

Le personnel et les différentes instances du milieu sont des partenaires essentiels dans l'application de la philosophie de gestion. Chacun doit pouvoir remplir librement ses rôles et fonctions. Le Cégep est pleinement conscient que la réalisation de sa mission repose sur les compétences et les habiletés de tous et chacun. C'est pourquoi il met en place toutes les mesures nécessaires pour assurer le développement personnel et professionnel de ses employés.

---

<sup>2</sup> Citation intégrale de la *Déclaration de la philosophie de gestion au Cégep de Drummondville*, mars 2006.

### 3 ANALYSE DU CONTEXTE INTERNE ET EXTERNE

#### PRINCIPAUX ÉLÉMENTS DU CONTEXTE INTERNE

##### **RÉUSSITE : un taux de réussite en hausse malgré des difficultés aux plans de la persévérance scolaire et de la réussite en formation générale**

- o Déploiement d'une gamme variée de mesures de soutien, principalement au niveau des programmes d'études;
- o Un taux de réussite en 1<sup>re</sup> session supérieur au réseau (cohorte 2005 : 85 %, CHESCO);
- o Des taux de réinscription aux 2<sup>e</sup> trimestre (cohorte 2005 : 94,1 %, PSEP) et au 3<sup>e</sup> trimestre (cohorte 2004 : 84,9 %, CHESCO) en croissance et comparables ou supérieurs au réseau;
- o Un taux de diplomation en durée prévue en croissance et supérieur au réseau (cohorte 2002 : 39,8 %, CHESCO) mais un taux de diplomation 2 ans après la durée prévue inférieur au réseau (cohorte 2000 : 57,3 %, CHESCO);
- o Un écart négatif (-4,9 % pour la cohorte 2000, CHESCO) entre le taux observé de diplomation et le taux pondéré de diplomation, ce qui signifie qu'à clientèle comparable, le Cégep de Drummondville obtient de moins bons résultats en regard de la diplomation que l'ensemble du réseau;
- o Un taux de réussite des cours de la formation générale en légère décroissance depuis 2000, particulièrement au secteur technique;
- o Un taux de réussite du 1<sup>er</sup> cours de français en décroissance depuis 2002 (cohorte 2005 : 76,4 %).

##### **MOBILISATION DES PERSONNES : une mobilisation accrue mais une gestion du changement et des communications à améliorer**

- o Un climat de travail chaleureux;
- o L'implication, l'engagement et la compétence du personnel;
- o Un accueil dynamique des étudiants et du personnel;
- o La réorganisation du secteur de la vie étudiante et le développement de la reconnaissance de l'implication étudiante;
- o Une communication à améliorer entre les départements de même qu'entre les services, ainsi qu'une gestion du changement à mieux structurer.

---

---

**GESTION DU PERSONNEL ET DE LA TÂCHE : un développement des politiques de gestion, le départ à la retraite de 50 % du personnel d'ici 2012 et une évolution de la tâche des enseignants**

- o Une amélioration du processus de sélection et d'intégration du nouveau personnel;
- o L'adoption de neuf politiques de gestion des ressources humaines;
- o Des activités de formation et de développement des compétences : plan de perfectionnement des personnels du cégep;
- o Une amélioration souhaitée de la diffusion et de l'appropriation de la stratégie de gestion de la relève;
- o Une évolution et une augmentation de la tâche des enseignants qui impliquent notamment une participation accrue à la gestion collective des programmes d'études.

**CROISSANCE DE L'FFECTIF : une progression appréciable de l'effectif total mais des difficultés de recrutement dans plusieurs programmes techniques et une gestion de la croissance qui pose un défi**

- o Une hausse importante de la clientèle entre 2002-2003 et 2006-2007;
- o Des difficultés de recrutement dans plusieurs programmes techniques;
- o Une exigüité des locaux et un fort taux d'utilisation des espaces disponibles, qui entraînent des problématiques dans certains départements;
- o Une demande en croissance pour les services d'orientation et de soutien psychologique et une pression appréciable sur les ressources disponibles;
- o Une préoccupation exprimée par le personnel et les étudiants quant aux mesures à prendre pour assurer le maintien de la qualité des services et de la démarche éducative dans un contexte de forte croissance des effectifs;
- o Une actualisation nécessaire de la vocation et des installations physiques de la salle Georges-Dor;
- o Une mise à jour nécessaire des protocoles de gestion de crise pour tenir compte des risques de pandémie et d'agression;
- o Une absence de services d'hébergement pour la clientèle étudiante provenant de l'extérieur de la région (25 % de l'effectif total).

**DÉVELOPPEMENT DES PROGRAMMES D'ÉTUDES : une structure plus formelle de gestion des programmes et un développement appréciable malgré une carte limitée**

- o Implantation du programme en Arts plastiques, de doubles DEC, de passerelles interordres, d'AEC et d'ateliers publics (formation continue);

- o L'obtention d'autorisations conditionnelles pour les programmes en gestion de commerces et en maintenance industrielle;
- o La mise en place de la structure de gestion des programmes d'études;
- o La révision, l'examen et l'évaluation de plusieurs programmes, politiques et règlements au cours des dernières années;
- o Une présence limitée au niveau des programmes à caractère industriel/manufacturier ou encore liés au domaine de la santé, pourtant des domaines dans lesquels la région exprime des besoins.

**FORMATION CONTINUE : une croissance significative des activités de formation continue mais une présence limitée auprès des entreprises**

- o Une croissance de 21 % des inscriptions à la formation continue entre 2003-2004 et 2004-2005;
- o Une faible présence au niveau des services de formation sur mesure dans les entreprises (3,5 % du chiffre d'affaires du secteur en 2005-2006);
- o Des outils limités pour la reconnaissance des acquis et des compétences.

**UTILISATION DES TIC : un levier de développement important**

- Une mobilisation importante des employés autour de l'élaboration et de la mise en œuvre du Plan directeur informatique et du Plan d'intégration des TIC.

**PRINCIPAUX ÉLÉMENTS DU CONTEXTE EXTERNE**

**ÉCONOMIE RÉGIONALE : un secteur manufacturier fort et des besoins de formation dans les entreprises et dans le secteur de la santé**

- o La MRC de Drummond compte plus de 35 % des entreprises de la région Centre-du-Québec<sup>3</sup> :
  - 37 % dans la production de biens;
  - 63 % dans la production des services.
- o En 2005 dans la région Centre-du-Québec, 33,2 % des emplois se situaient dans le secteur secondaire, comparativement à 21,4 % au Québec. Les principaux secteurs d'activité de la MRC au regard du nombre d'emplois sont<sup>4</sup>:
  - fabrication (manufacturier) : 30,6 %
  - commerce de détail : 12,2 %

<sup>3</sup> Source : Emploi-Québec, *Portrait des entreprises de la MRC de Drummond*, 2005

<sup>4</sup> Source : Ministère du Développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation, site Internet

- soins de santé et assistance sociale : 8,4 %
- hébergement et services de restauration : 6,9 %
- o Plusieurs secteurs d'activités sont confrontés à des changements importants au niveau de la main-d'œuvre, de la technologie ou de la concurrence internationale, ce qui entraîne des besoins importants :
  - amélioration de la productivité;
  - perfectionnement et reclassement de la main-d'œuvre âgée;
  - renouvellement du personnel, notamment dans le secteur de la santé.

**ÉVOLUTION DÉMOGRAPHIQUE : un vieillissement de la population, un solde migratoire positif et une croissance de l'immigration qui génèrent de nouveaux besoins**

- o Dans la MRC de Drummond, 14 % de la population était âgée de 65 ans et plus en 2006 : les prévisions démographiques pour 2016 et 2026 portent ce pourcentage à 18 % et 25 % respectivement<sup>5</sup>.
- o La MRC de Drummond présente un solde migratoire positif depuis 1986; c'est la seule MRC de la région Centre-du-Québec à être dans cette situation<sup>6</sup>.
- o Le nombre d'immigrants s'établissant dans la MRC de Drummond chaque année a plus que triplé entre 1991-1992 et 2005-2006, passant de 98 à 312<sup>7</sup>.

**RAYONNEMENT RÉGIONAL : une notoriété en croissance ... qui crée des attentes**

- o Une visibilité et un rayonnement régional renouvelés pour le Cégep depuis quelques années; les partenaires le remarquent et s'en réjouissent.
- o Des partenariats régionaux diversifiés et concrets. Par ex. :
  - Commission scolaire : RIF, projet Tandem, reconnaissance des acquis et des compétences, passerelles DEP-DEC
  - Universités : centre universitaire de Drummondville et passerelles
  - Communauté d'affaires régionale : Chaîne de la réussite
  - Cégep de Victoriaville : développement conjoint de programmes
  - Conférence régionale des élus : table régionale en éducation
  - CSSS : développement de programmes en santé

---

<sup>5</sup> Source : Institut de la Statistique du Québec, 2006.

<sup>6</sup> Source : SDED Drummond, site Internet.

<sup>7</sup> Source : Institut de la Statistique du Québec, 2006.

---

**CONTRAINTES MINISTÉRIELLES AU DÉVELOPPEMENT DES PROGRAMMES : une exigence de créativité dans les façons de faire pour offrir de nouveaux programmes**

- o L'obtention des autorisations ministérielles pour l'offre de nouveaux programmes est freinée par les exigences ministérielles au regard de la taille des cohortes à constituer ainsi que par l'insuffisance du financement pour les équipements et les infrastructures. Le développement de programmes devra s'appuyer sur des approches créatives privilégiant la collaboration avec d'autres cégeps (troncs communs, voies de sortie, programmes conjoints, etc.).

**PERSÉVÉRANCE SCOLAIRE : une dynamique régionale qui interpelle tous les acteurs**

- o La région Centre-du-Québec compte un plus fort pourcentage de ses travailleurs (36,3 %) ayant atteint, comme maximum, le niveau d'études secondaires (avec ou sans diplôme), comparativement au Québec (30,2 %)⁸.
- o La Commission scolaire des Chênes affiche un taux de décrochage au secondaire (30,2 %) qui dépasse largement celui des commissions scolaires de l'ensemble du Québec (24,9 %)⁹.

**UNE ACCESSIBILITÉ ACCRUE AUX ÉTUDES COLLÉGIALES : une adaptation nécessaire à une population étudiante diversifiée**

- o Le Cégep sera confronté à une clientèle étudiante de moins en moins homogène : ce phénomène est principalement lié à l'évolution récente et à venir des critères d'admission aux études collégiales de même qu'à la présence croissante d'étudiants provenant de l'étranger.

---

⁸ Source : Emploi-Québec, *Profil du marché du travail de la région du Centre-du-Québec*, 2004

⁹ Source : MELS, *Portrait statistique de l'éducation par région*, 2005.

## **4 VISION, POSITIONNEMENT ET ENJEUX STRATÉGIQUES**

### **VISION**

En 2011,

- Nous accueillerons plus de 2 000 étudiants au secteur régulier et nous aurons connu une croissance soutenue de la clientèle en formation continue.
- Nous nous distinguerons à la fois par notre accessibilité, l'excellence de nos programmes de formation et la réussite de nos étudiants.
- Nous serons innovateurs tant dans nos approches pédagogiques que dans le développement de nos programmes et de nos services.
- Nos étudiants et nos employés seront nos meilleurs ambassadeurs et témoigneront de la qualité remarquable du milieu de vie dont ils bénéficient au Cégep.
- Nous serons un partenaire recherché dans la région, réputé pour sa vision et son efficacité.

Ce qui nous permettra d'être un établissement d'enseignement supérieur et un employeur de premier choix.

### **POSITIONNEMENT STRATÉGIQUE**

Nous serons avant tout reconnus pour :

- l'importance prioritaire que nous accordons aux personnes, étudiants comme employés, en plaçant leur réalisation scolaire et professionnelle, leur épanouissement et leur bien-être au centre de nos décisions et de nos actions.

## ENJEUX STRATÉGIQUES 2007-2011

<b>LA RÉUSSITE ET LA PERSÉVÉRANCE</b>	<b>LA MISE EN PLACE D'UN MILIEU DE VIE ENVIABLE</b>	<b>LA GESTION ÉQUILBRÉE DE LA CROISSANCE DANS L'EXERCICE D'UN LEADERSHIP RÉGIONAL ACCRU</b>
<p>Les indicateurs de réussite du Cégep démontrent que la réussite éducative s'y porte bien. Toutefois, si les étudiants réussissent généralement bien leurs cours, ils sont nombreux à ne pas compléter leur formation, davantage qu'ailleurs dans le réseau.</p> <p>Le Cégep renforcera donc les mesures d'encadrement et de soutien à la réussite des étudiants. Il cherchera de plus à favoriser l'innovation pédagogique ainsi qu'à soutenir le cheminement personnel des étudiants dans leur démarche éducative.</p> <p>Enfin, le Cégep travaillera à rehausser l'importance de la réussite éducative auprès des employeurs de la région.</p>	<p>Le Cégep est un milieu de vie au sein duquel les étudiants sont appelés à faire l'expérience de la vie d'adulte et de citoyen. Le Cégep entend donc poursuivre les efforts engagés pour soutenir l'émergence d'une vie étudiante riche.</p> <p>Pour réaliser sa mission éducative, le Cégep s'appuie avant tout sur la compétence et l'engagement de son personnel. Il entend donc être un employeur de choix pour être en mesure d'accueillir des ressources de qualité et de leur offrir des opportunités de réalisation professionnelle motivantes.</p> <p>Enfin, le Cégep accordera une attention particulière aux partenariats et aux communications internes dans la gestion des changements auxquels le personnel sera convié.</p>	<p>Le Cégep a fait de la réussite et de l'accessibilité ses deux valeurs fondamentales. Pour continuer à se développer, il sera donc confronté au triple défi de demeurer accessible tout en garantissant la qualité de la démarche éducative et des services offerts aux étudiants et en respectant sa capacité de payer.</p> <p>La consolidation de l'offre de programmes actuelle constituera donc une priorité à court terme.</p> <p>Le Cégep travaillera également à la mise en place de nouveaux programmes et de nouveaux services, en lien avec les besoins de ses étudiants ainsi que de la région.</p> <p>Enfin, le Cégep soutiendra la croissance du secteur de la formation continue et des services aux entreprises.</p>

## 5 STRATÉGIE

SOUTENIR LA RÉUSSITE ET LA PERSÉVÉRANCE					
ORIENTATION 1 – RENFORCER LES MESURES D’ENCADREMENT ET DE SOUTIEN À LA RÉUSSITE					
ÉCHÉANCIER				AXES D’INTERVENTION	RES
07-08	08-09	09-10	10-11	Poursuivre et consolider la mise en place du Centre d’apprentissage intégré (CAI).	SPÉ
07-08	08-09	09-10	10-11	Mettre en place un guichet intégré de services au niveau de la Direction des études.	DÉ
07-08	08-09	09-10	10-11	Renforcer les mesures d’encadrement de l’admission et du cheminement des étudiants à risque.	RSE SPÉ
07-08	08-09	09-10	10-11	Développer un programme d’accueil et d’intégration des étudiants en collaboration avec les comités de programme.	SPÉ
07-08	08-09	09-10	10-11	Développer des pratiques et des outils pour soutenir le passage secondaire-collégial et la pédagogie de 1 <sup>re</sup> session.	SPÉ
07-08	08-09	09-10	10-11	Renforcer l’application des règlements institutionnels relatifs à la réussite.	RSE SPÉ
07-08	08-09	09-10	10-11	Systématiser les mécanismes de dépistage précoce des étudiants à risque.	SPÉ
07-08	08-09	09-10	10-11	Mettre en place un dispositif de relance des étudiants ayant abandonné leurs études en fin de parcours.	RSE SPÉ
07-08	08-09	09-10	10-11	Favoriser le développement de projets concertés en soutien à la réussite (entre les directions des études et des affaires étudiantes).	AÉC DÉ
07-08	08-09	09-10	10-11	Favoriser la collaboration entre les disciplines dans les programmes d’études pour améliorer le taux de réussite en formation générale.	SPÉ
07-08	08-09	09-10	10-11	Identifier des moyens pour reconnaître et valoriser l’effort, l’assiduité et l’atteinte de leurs objectifs par les étudiants.	RSE SPÉ
07-08	08-09	09-10	10-11	Poursuivre les travaux visant l’élaboration d’un dispositif d’évaluation de l’impact des mesures de soutien à la réussite.	SPÉ
ORIENTATION 2 – FAVORISER L’INNOVATION PÉDAGOGIQUE					
ÉCHÉANCIER				AXES D’INTERVENTION	RES
07-08	08-09	09-10	10-11	Poursuivre la mise en œuvre du <i>Plan directeur informatique</i> et en assurer l’actualisation.	SPÉ
07-08	08-09	09-10	10-11	Poursuivre la mise en œuvre du <i>Plan d’intégration des TIC</i> et en assurer l’actualisation.	SPÉ
07-08	08-09	09-10	10-11	Soutenir les enseignants dans le développement d’approches pédagogiques différenciées.	SPÉ

07-08	08-09	09-10	10-11	Développer les activités de recherche à caractère pédagogique.	SPÉ
07-08	08-09	09-10	10-11	Développer les approches pédagogiques par projet, notamment dans les cours complémentaires.	RSE SPÉ
07-08	08-09	09-10	10-11	Développer le réseautage pédagogique et le réinvestissement des pratiques gagnantes.	SPÉ

<b>ORIENTATION 3 – SOUTENIR LE CHEMINEMENT PERSONNEL DES ÉTUDIANTS DANS LEUR DÉMARCHE ÉDUCATIVE</b>						
ÉCHÉANCIER				AXES D'INTERVENTION		RES
07-08	08-09	09-10	10-11	Mettre en place un service d'aide à l'emploi.	AÉC	
07-08	08-09	09-10	10-11	Consolider les services et accroître les ressources dédiées à l'orientation et à l'aide pédagogique (API).	SPÉ	
07-08	08-09	09-10	10-11	Diversifier l'offre de services sociaux et de santé aux étudiants et accroître les ressources qui y sont dédiées.	AÉC	

<b>ORIENTATION 4 – DÉVELOPPER LES PARTENARIATS EXTERNES EN SOUTIEN À LA RÉUSSITE</b>						
ÉCHÉANCIER				AXES D'INTERVENTION		RES
07-08	08-09	09-10	10-11	Poursuivre la mise en œuvre du projet Tandem avec la Commission scolaire des Chênes.	RSE	
07-08	08-09	09-10	10-11	Déployer des actions visant la promotion de la réussite éducative et des études supérieures de la région.	DG	

<b>OFFRIR UN MILIEU DE VIE ENVIABLE</b>						
<b>ORIENTATION 5 – SOUTENIR L'ÉMERGENCE D'UNE VIE ÉTUDIANTE ENRICHISANTE</b>						
ÉCHÉANCIER				AXES D'INTERVENTION		RESP.
07-08	08-09	09-10	10-11	Élaborer et mettre en œuvre des mesures concernant les règles de vie et d'éthique pour les étudiants.	AÉC	
07-08	08-09	09-10	10-11	Accroître la synergie entre tous les services du Cégep et les programmes d'études dans l'organisation de la vie étudiante.	AÉC	
07-08	08-09	09-10	10-11	Assurer une meilleure coordination des productions des étudiants pour en favoriser la mise en valeur.	AÉC	
07-08	08-09	09-10	10-11	Poursuivre et consolider la mise en place de la Direction des affaires étudiantes.	AÉC	
07-08	08-09	09-10	10-11	Valoriser l'expertise et la contribution des étudiants pour la mise en place d'activités liées à leur domaine d'études et à la vie étudiante.	AÉC DÉ	
07-08	08-09	09-10	10-11	Adapter et actualiser l'offre de services aux étudiants, notamment pour les garçons.	AÉC	

**Légende :** AÉC : Affaires étudiantes et communications – DÉ : Direction des études – DG : Direction générale  
RSE : Registrariat et services à l'enseignement – SPÉ : Secteur des programmes d'études

<b>ORIENTATION 6 – DEVENIR UN EMPLOYEUR DE CHOIX</b>					
ÉCHÉANCIER				AXES D'INTERVENTION	RESP.
07-08	08-09	09-10	10-11	Élaborer et mettre en œuvre un code d'éthique pour le personnel.	RH
07-08	08-09	09-10	10-11	Développer et mettre en place une politique et des outils d'appréciation du rendement pour le personnel de soutien.	RH
07-08	08-09	09-10	10-11	Favoriser la reconnaissance des acquis et des compétences pour toutes les catégories de personnel.	RH
07-08	08-09	09-10	10-11	Poursuivre et consolider la mise en œuvre du programme d'accueil et d'intégration du personnel.	RH
07-08	08-09	09-10	10-11	Actualiser et mettre en œuvre la politique de gestion de la diversité.	RH
07-08	08-09	09-10	10-11	Promouvoir et favoriser le perfectionnement individuel et collectif du personnel.	DÉ RH
07-08	08-09	09-10	10-11	Réviser les pratiques de reconnaissance et de valorisation du personnel.	RH
07-08	08-09	09-10	10-11	Compléter l'élaboration et assurer l'appropriation de la stratégie de gestion de la relève.	RH
07-08	08-09	09-10	10-11	Mettre en place une stratégie et des mesures de conciliation travail – vie personnelle.	RH
07-08	08-09	09-10	10-11	Développer et mettre en place une politique et des outils d'appréciation pour les enseignants.	DÉ RH
07-08	08-09	09-10	10-11	Entreprendre des démarches en vue de régler le problème de sous-financement des ressources allouées à l'enseignement.	DG
<b>ORIENTATION 7 – CONSOLIDER LE PARTENARIAT ET LES COMMUNICATIONS INTERNES</b>					
ÉCHÉANCIER				AXES D'INTERVENTION	RESP.
07-08	08-09	09-10	10-11	Aménager le poste d'accueil pour une meilleure visibilité et améliorer la signalisation du Cégep.	AÉC RM
07-08	08-09	09-10	10-11	Développer des protocoles d'intervention en matière de gestion de crise.	DG
07-08	08-09	09-10	10-11	Élaborer un plan d'action pour la mise en œuvre de la philosophie de gestion.	DG
07-08	08-09	09-10	10-11	Améliorer les mécanismes et les outils de communication et de rétroaction internes.	AÉC
07-08	08-09	09-10	10-11	Mettre en œuvre le plan de communication du Cégep.	AÉC
07-08	08-09	09-10	10-11	Implanter l'approche de gestion documentaire informatisée et assurer sa prise en charge dans les unités administratives.	DG

ASSURER UNE GESTION ÉQUILIBRÉE DE LA CROISSANCE DANS L'EXERCICE D'UN LEADERSHIP RÉGIONAL ACCRU					
ORIENTATION 8 – CONSOLIDER L'OFFRE DE PROGRAMMES ACTUELLE					
ÉCHÉANCIER				AXES D'INTERVENTION	RESP.
07-08	08-09	09-10	10-11	Évaluer la capacité d'accueil, notamment dans les programmes artistiques, et au besoin ajuster les niveaux et modalités d'admission.	DÉ
07-08	08-09	09-10	10-11	Revoir le cadre horaire et la politique de gestion des locaux pour optimiser l'utilisation de l'espace disponible.	RSE
				Soutenir la relance des programmes techniques :	
07-08	08-09	09-10	10-11	<ul style="list-style-type: none"> <li>Conclure des ententes entre programmes ainsi qu'avec d'autres cégeps et institutions : partage de cartes, voies de sortie, troncs communs, programmes bilingues, etc.;</li> </ul>	DÉ
07-08	08-09	09-10	10-11	<ul style="list-style-type: none"> <li>Structurer l'approche ATE;</li> </ul>	AÉC DÉ
07-08	08-09	09-10	10-11	<ul style="list-style-type: none"> <li>Optimiser l'utilisation des TIC dans les programmes techniques;</li> </ul>	DÉ
07-08	08-09	09-10	10-11	<ul style="list-style-type: none"> <li>Déployer des stratégies d'adaptation des programmes aux réalités du marché du travail;</li> </ul>	DÉ
07-08	08-09	09-10	10-11	<ul style="list-style-type: none"> <li>Évaluer l'opportunité de mettre en place une approche de formation s'inspirant du modèle des entreprises d'entraînement;</li> </ul>	DÉ
07-08	08-09	09-10	10-11	<ul style="list-style-type: none"> <li>Développer l'approche par modules de formation;</li> </ul>	DÉ
07-08	08-09	09-10	10-11	<ul style="list-style-type: none"> <li>Développer des pratiques innovantes permettant d'assurer le maintien des programmes à petite cohorte;</li> </ul>	DÉ
07-08	08-09	09-10	10-11	<ul style="list-style-type: none"> <li>Développer de nouvelles stratégies de promotion des programmes de formation.</li> </ul>	AÉC DÉ
				Implanter et/ ou assurer la viabilité des programmes suivants :	
07-08	08-09	09-10	10-11	<ul style="list-style-type: none"> <li>Arts plastiques;</li> </ul>	SPÉ
07-08	08-09	09-10	10-11	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gestion de commerces.</li> </ul>	SPÉ
07-08	08-09	09-10	10-11	Consolider l'offre des doubles DEC	SPÉ

**Légende :** AÉC : Affaires étudiantes et communications – DÉ : Direction des études – DG : Direction générale  
RSE : Registrariat et services à l'enseignement – SPÉ : Secteur des programmes d'études

<b>ORIENTATION 9 – DÉVELOPPER DE NOUVEAUX PROGRAMMES, PROJETS ET OUTILS RÉPONDANT AUX BESOINS DES ÉTUDIANTS DE LA RÉGION</b>					
ÉCHÉANCIER				AXES D'INTERVENTION	RESP.
07-08	08-09	09-10	10-11	Évaluer l'opportunité de mettre en place un programme en maintenance industrielle.	AÉC
07-08	08-09	09-10	10-11	Développer un service de résidences pour les étudiants.	RM
07-08	08-09	09-10	10-11	Améliorer la préparation de nos étudiants à l'international (apprentissage des langues, programmes bilingues, stages à l'étranger, etc.)	AÉC DÉ
07-08	08-09	09-10	10-11	Assurer le développement des activités de la Fondation du Cégep.	AÉC
07-08	08-09	09-10	10-11	Favoriser l'accès à des activités sportives en diversifiant l'offre de services et en améliorant les infrastructures.	AÉC RM
07-08	08-09	09-10	10-11	Réaliser les démarches visant l'obtention et la diffusion de nouveaux programmes d'études, notamment en santé.	DÉ DG
07-08	08-09	09-10	10-11	Développer de nouvelles passerelles interordres.	SPÉ
07-08	08-09	09-10	10-11	Développer les activités de reconnaissance des acquis et des compétences.	DÉ
0807-	08-09	09-10	10-11	Assurer une présence accrue du personnel du Cégep auprès des organismes du milieu.	DG
<b>ORIENTATION 10 – DÉVELOPPER L'OFFRE DE SERVICES AUX ENTREPRISES ET À LA FORMATION CONTINUE</b>					
ÉCHÉANCIER				AXES D'INTERVENTION	RESP.
07-08	08-09	09-10	10-11	Élaborer un plan de développement de la formation continue.	FC
07-08	08-09	09-10	10-11	Développer l'offre de formation dans le domaine de l'immigration et de la gestion de la diversité culturelle.	FC
07-08	08-09	09-10	10-11	Développer l'offre de formation destinée aux personnes du 2 <sup>e</sup> et 3 <sup>e</sup> âges.	FC
07-08	08-09	09-10	10-11	Mettre en œuvre le projet de Réseau des intervenants en formation professionnelle et technique de la MRC Drummond (RIF).	FC
07-08	08-09	09-10	10-11	Développer et diffuser de nouvelles AEC.	FC
07-08	08-09	09-10	10-11	Développer un CCTT en logistique et transport.	SPÉ
07-08	08-09	09-10	10-11	Supporter les activités du CCTT Musilab.	DG

## **6 MISE EN ŒUVRE ET SUIVI DU PLAN**

Cette démarche au travers de laquelle nous avons cheminé ensemble n'est pas un simple exercice voulant répondre à une demande ministérielle. Elle s'inscrit plutôt dans le processus continu de réflexion et de planification qui est une des caractéristiques de notre cégep.

Les axes d'intervention identifiés s'inséreront dans le cycle administratif que nous vivons annuellement. Les grandes lignes d'action inspireront les travaux de planification annuelle qui eux-mêmes seront la base de notre processus de budgétisation et d'allocation des ressources. Plus significative encore est la transparence qui a coloré l'élaboration de notre planification stratégique. Cette même transparence devra se retrouver au cours des prochaines années dans l'évaluation de l'atteinte de nos objectifs et la révision des cibles retenues.

Pour ce faire, tout comme pour les bilans annuels des plans de travail, le conseil d'administration sera l'instance où la direction rendra compte annuellement des résultats et proposera les recommandations pour la suite des travaux, étant entendu que chaque cible, chaque action sera sous la responsabilité d'une unité administrative ou d'un service et que des personnes seront mandatées et pourvues des outils et ressources nécessaires pour mettre en œuvre les travaux nécessaires à l'atteinte des objectifs. Des suivis périodiques seront effectués pour tenir compte des obstacles ou des opportunités nouvelles qui surgiraient en cours de mandat.

Globalement, préciser l'imputabilité des intervenants au sein des divers dossiers, assurer une utilisation efficiente de nos ressources, tenir continuellement ouverts les canaux de communication tant internes qu'externes afin d'informer et d'être à l'écoute de nos partenaires et teinter toutes nos actions d'une recherche constante de service à la clientèle sont des prémisses essentielles pour atteindre les objectifs que nous nous fixons.

Enfin le rapport annuel sera l'outil de transmission officiel des résultats obtenus et des développements en cours. Instance suprême de décisions pour les orientations du Cégep, le conseil d'administration veillera en entérinant ce rapport à s'assurer que les grandes lignes d'action réalisées s'inscrivaient dans le sens de la planification stratégique et que les orientations retenues pour le futur convergent dans le même sens.