

---

**PLAN  
STRATÉGIQUE  
2016-2020**

ISBN 978-2-923199-38-3  
Bibliothèque nationale du Québec  
Bibliothèque nationale du Canada

© Cégep de Drummondville  
Dépôt légal 2<sup>e</sup> trimestre 2016  
Imprimé par Les Presses du Cégep de Drummondville

Adopté par le conseil d'administration le 14 juin 2016 (CA-2016-06-14-05)

## TABLE DES MATIÈRES

Ensemble... pour l'avenir .....	5
Contexte et défis .....	8
Notre mission, notre vision, nos valeurs et nos projets majeurs .....	20
Nos enjeux et nos objectifs .....	21
Nos indicateurs de gestion et nos cibles .....	22



## Ensemble... pour l'avenir



*Brigitte Bourdages  
Directrice générale  
Cégep de Drummondville*

L'adoption d'un plan stratégique est un grand moment pour toute organisation. Certes, il s'agit d'un exercice exigeant, tant en amont, en vertu des nombreuses consultations internes qu'externes, qu'en aval, avec les différentes étapes de mise en œuvre. Mais il s'agit surtout d'un privilège; un privilège de guider les actions de l'ensemble des intervenants de l'organisation pour les années à venir, travaillant à l'unisson vers un but commun : la réalisation de la mission.

Au Cégep de Drummondville, sans surprise, nous sommes tenants du désormais célèbre « modèle drummondvillois ». C'est ce modèle qui fait de notre milieu une destination touristique de choix malgré l'absence de lacs et de montagnes; c'est ce modèle qui fait que les records d'investissements industriels, commerciaux et résidentiels sont battus chaque année; c'est grâce à ce modèle qu'un campus de l'Université du Québec à Trois-Rivières vient d'être érigé chez nous, contre vents et marées. C'est encore grâce à ce modèle que le Cégep de Drummondville poursuit sa croissance et déjoue les prévisions du ministère de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur. C'est ça, le « modèle drummondvillois » : une détermination inébranlable, un esprit d'innovation manifeste, une volonté de réussir.

### Réussite

La réussite. Voilà ce pour quoi chaque membre du personnel se lève et rentre au cégep chaque matin. La réussite de nos étudiantes et étudiants, d'abord et avant tout (sachez que nous mettons l'accent sur la plus importante des réussites : la vôtre), mais, par voie de conséquence, aussi celle de notre établissement, la plus importante maison d'enseignement supérieur de la région Centre-du-Québec.

La réussite. Déjà une des deux valeurs cardinales de notre *Projet éducatif* (l'autre étant l'accessibilité aux études), mais également au cœur de notre vision et un enjeu de ce nouveau plan stratégique, que notre milieu a voulu plus concis, simple et efficace que ses prédécesseurs.

C'est donc un plan stratégique de 4 ans que nous vous présentons; 4 années, 4 enjeux, 4 projets majeurs, dont la revitalisation du Centre d'apprentissage intégré, notre bibliothèque, une belle occasion de positionner le collège comme pôle régional de la vie intellectuelle et culturelle.

Pour y parvenir, il nous a fallu choisir, et choisir, c'est renoncer. Les défis sont grands; les contraintes, nombreuses. Néanmoins, je suis extrêmement fière de la démarche qui nous a conduits, tous ensemble, à ce résultat qui pave l'avenir de notre collège. Et le futur, ça commence dès aujourd'hui. Nous avons la responsabilité de le préparer, ensemble, cet avenir collectif.

## **Travailler en collégialité**

Ensemble... pour l'avenir. Voilà la trame de fond de ce plan stratégique qui, comme le précédent, place l'étudiante et l'étudiant au cœur de nos actions. Ce principe interpelle chaque membre de la communauté collégiale (membres du personnel, étudiantes et étudiants, personnel retraité, partenaires, diplômés et diplômées, parents, etc.) à travailler en collégialité dans le but de préparer l'avenir en réalisant la mission du collège, revisitée à l'occasion de la rédaction de ce plan stratégique.

Cet énoncé de mission, « revu et corrigé », comporte deux niveaux de lecture qui viennent en enrichir le sens et la portée. La vision du collège évolue, elle aussi, motivée par la soif et le désir de l'organisation d'atteindre de nouveaux sommets, et ce, en fonction de pôles d'excellence bien définis (Arts, Santé et enjeux sociaux, Industrie et commerce). Pour y parvenir, nous nous devons de miser sur nos forces, nos talents, et partager le même rêve.

Quant aux enjeux, la pierre angulaire de ce plan, ils viennent préciser les champs d'intervention du collège pour les quatre années à venir : la réussite (nous ne pourrions insister davantage), le milieu de vie (un aspect crucial afin de nous distinguer), le développement (Drummondville n'est-elle pas la « Capitale du développement? »), le rayonnement (mieux mettre en valeur l'identité du collège et accroître son attractivité).

Bien entendu, et en fonction de notre réalité organisationnelle, de notre culture et du contexte, d'autres thèmes incontournables et inspirants font partie intégrante de ce plan stratégique, notamment la recherche, l'efficacité organisationnelle, la technologie et le partenariat. D'ailleurs, ce plan se veut plus que jamais une main tendue vers notre milieu afin d'accroître les échanges et les collaborations, et ce, tant au bénéfice de nos étudiantes et étudiants que de nos partenaires.

## **Un grand collège**

Le cégep de Drummondville est un grand collège. En raison de sa maturité, de sa crédibilité et de son importance dans le milieu, certes, mais aussi, et surtout, en fonction des compétences de ses ressources humaines, de sa vision d'avenir et de ses projets de développement. Son expertise rejaille bien au-delà des frontières de la région 17 et sa portée nationale, et même internationale, s'accroît chaque année.

Nous sommes maîtres de notre destinée. Si nous ne prenons pas l'avenir de notre collège en main, qui le fera pour nous? Une croisée des chemins nous impose de choisir la route nous permettant d'assurer la qualité de l'enseignement et de nos services, la préservation de nos importants acquis des dernières années, l'équilibre budgétaire et notre dimension humaine, si chère à notre cœur.

Ce développement ne peut être une réussite sans l'engagement de l'ensemble de la communauté collégiale. Un défi important à relever au sein d'un réseau à géométrie variable qui accentue son déploiement, et qui vient fragiliser le nôtre.

## Remerciements

En terminant, je tiens à remercier les membres de la direction du collège qui ont travaillé à l'élaboration de ce plan stratégique. Il a fallu du courage managérial pour arriver à ce résultat. Je tiens également à saluer la contribution exemplaire des membres du conseil d'administration, des membres du personnel, des représentants de divers partenaires institutionnels ainsi que des étudiantes et des étudiants qui ont participé aux différents processus de consultation.

Merci de votre confiance. Maintenant, passons à l'action, ensemble... pour l'avenir.

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'B. J. B.', is positioned below the text.

## Contexte et défis

### Le Cégep de Drummondville

Le Cégep de Drummondville offre de la formation initiale à plus de 2300 étudiantes et étudiants inscrits dans sept programmes préuniversitaires et douze programmes techniques menant à l'obtention d'un diplôme d'études collégiales (DEC). Le collège a développé sa carte des programmes autour des arts, des doubles DEC et des technologies, tout en faisant de la réussite et de l'accessibilité aux études les deux valeurs fondamentales de sa mission éducative. La création des pôles d'excellence Arts, Santé et enjeux sociaux ainsi qu'Industrie et commerce lui ont permis de raffermir sa position de leader régional.

La Formation continue offre, par ailleurs, une quinzaine d'attestations d'études collégiales (AEC) visant la réinsertion professionnelle et le développement de compétences à plus de 400 étudiantes et étudiants adultes, sans compter les quelque 1000 personnes participant chaque année à des ateliers de perfectionnement ouverts à la population, à la Reconnaissance des acquis et des compétences (RAC) ainsi qu'à des formations en entreprises.

À Drummondville, l'éducation est reconnue comme un levier de développement économique, social et culturel essentiel pour son essor, et le Cégep y joue un rôle prépondérant à titre de plus importante maison d'enseignement supérieur de la région Centre-du-Québec. Véritable milieu de vie, le collège se veut à l'image de sa communauté : dynamique et résolument tourné vers l'avenir.

### Analyse P<sup>2</sup>ESTEL

#### Politique

À la suite d'un remaniement ministériel, l'Éducation et l'Enseignement supérieur ont été de nouveau réunis au sein du ministère de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur. Dans la foulée, le premier ministre du Québec a clairement indiqué, au début de l'année 2016, que les cégeps sont là pour demeurer, ce qui laisse entrevoir une période de stabilité et de réinvestissements ciblés pour le réseau collégial, du moins jusqu'aux prochaines élections générales prévues en octobre 2018.

Au provincial, le territoire primaire desservi par le Cégep de Drummondville fait partie des circonscriptions électorales de Johnson et de Drummond/Bois-Francs. Les relations entre le collège et les deux élus de l'Assemblée nationale, membres du 2<sup>e</sup> groupe d'opposition, sont fréquentes et appréciées. La région Centre-du-Québec étant sous la responsabilité du ministre des Forêts, de la Faune et des Parcs, des échanges fructueux se déroulent également avec son équipe politique.

Au fédéral, le territoire primaire desservi par le Cégep de Drummondville fait partie de la circonscription électorale de Drummond. Encore là, l'élu fait partie du 2<sup>e</sup> groupe d'opposition et, malgré le fait que l'éducation soit de juridiction provinciale, le collège entretient des relations cordiales et soutenues avec le député à la Chambre des communes. Le parlement fédéral sera stable durant pratiquement toute la durée du plan stratégique du collège puisque les prochaines élections générales sont prévues en octobre 2019.



D'un point de vue municipal, l'actuel premier magistrat de la Ville de Drummondville est issu du milieu de l'éducation, faisant de lui un allié de premier plan dans les divers projets de développement du collège. Des élections sont toutefois prévues en novembre 2017. La Ville est aussi au nombre des principaux partenaires institutionnels du collège, et ce, notamment en matière de loisirs (partage d'installations sportives), de culture (collaboration pour des projets artistiques) et de transport en commun (promotion de modes de transport collectif et actifs). Le concept de « ville intelligente » est à l'agenda du conseil municipal, laissant entrevoir toute l'importance des nouvelles technologies et de la formation d'une main-d'œuvre qualifiée. Drummondville est également au nombre des donateurs majeurs de la Fondation du Cégep de Drummondville.

Le Cégep de Drummondville compte sur une excellente collaboration avec l'Université du Québec à Trois-Rivières (UQTR), qui vient d'inaugurer un campus à Drummondville. Comme le recteur de l'UQTR est en poste jusqu'en février 2021, une stabilité est à entrevoir jusqu'à la fin du présent plan stratégique. Par ailleurs, compte tenu du fait que les diplômés et les diplômées du Cégep constituent un bassin de recrutement naturel pour ce nouveau campus, il est de l'intérêt des uns et des autres de maximiser les opportunités de continuité collégiale-universitaire.

La Commission scolaire des Chênes est un autre partenaire de choix du collège en matière de réussite éducative et de persévérance scolaire. L'arrivée en poste d'une nouvelle directrice générale est une opportunité à saisir pour le collège afin de maintenir des relations fructueuses et de développer de nouveaux partenariats.

Quant au collège à proprement parler, la directrice générale, dont le mandat a été renouvelé à l'unanimité pour une période de 5 ans, sera en poste jusqu'au terme du présent plan stratégique. Cette stabilité devrait permettre de garder le cap sur les divers éléments du plan tout en étant un élément rassurant pour les membres du personnel, mis à mal par des épisodes de compressions budgétaires majeures.

Même au sortir d'un important mouvement de grève, les relations avec les organisations syndicales qui représentent les membres du personnel du collège demeurent au beau fixe, un constat qui nécessite néanmoins des efforts et des compromis de part et d'autre, et ce, en continu. Ces bonnes relations font l'envie de plusieurs autres collèges et sont tout à l'honneur des différents intervenants, de part et d'autre, liés aux relations de travail, qui sont empreintes de respect et d'écoute.

Nombre d'intervenants s'entendent pour décrier le faible niveau de scolarisation des habitants de la région Centre-du-Québec. L'arrivée du campus de l'UQTR à Drummondville, jumelée aux efforts croissants du Cégep de Drummondville en matière de diplomation, sans compter la présence locale de divers partenaires universitaires (Université de Montréal, Université du Québec en Abitibi-Témiscamingue, Université du Québec à Rimouski, Université du Québec à Chicoutimi, Téluq, etc.), devrait permettre d'améliorer le portrait global

L'abolition récente des conférences régionales des élus et les transformations majeures dans le secteur de la santé, avec la création du Centre intégré universitaire de santé et de services sociaux (CIUSSS) Mauricie/Centre-du-Québec, ainsi que les changements aux structures des centres locaux de développement, amènent des défis supplémentaires en termes de concertation

régionale, tout en créant certaines opportunités. Soulignons que de récentes discussions avec les représentants du CIUSSS Mauricie/Centre-du-Québec laissent entrevoir d'intéressantes pistes de collaboration.

## **Pédagogique**

Au cours des dernières années, l'environnement pédagogique s'est considérablement transformé au collégial, entre autres avec l'accroissement du nombre d'étudiantes et d'étudiants en situation de handicap (ÉSH). Le nombre important d'élèves ayant des besoins particuliers demande des ajustements au personnel enseignant et à l'ensemble des personnes qui interviennent dans le cheminement de l'étudiante et de l'étudiant. Ainsi, de grandes réflexions sont à venir au cours des prochaines années en termes de conception universelle des apprentissages et, éventuellement même, d'horaire universel ainsi que de nouveaux modes d'organisation de la formation et des ressources humaines à y associer.

Le ministère de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur entend, par ailleurs, faciliter les continuums de formation, notamment par des passerelles interordres, et favoriser l'apprentissage en milieu de travail afin de bonifier l'adéquation formation emploi. Ces tendances ont des répercussions sur la pédagogie, tant pour le corps professoral que les établissements à proprement parler.

Le travail de l'enseignante et de l'enseignant continue également d'évoluer avec l'omniprésence des moyens de communication et la venue des réseaux sociaux. D'ailleurs, soulignons que le Ministère mise fortement sur les technologies, dont la formation à distance, dans son plan de développement.

Parallèlement, le personnel enseignant doit de plus en plus se constituer une carapace, car il est rapidement critiqué par l'anonymat fréquent des commentaires à son égard. Sa tâche se transpose également chez lui puisque les échanges se font majoritairement par courriel, dans un mode « juste à temps » où une question posée devrait être répondue dans les 5-10 minutes suivantes, que ce soit le soir ou la fin de semaine.

Dans ce monde nouveau où la population étudiante utilise un appareil intelligent dès le berceau et où elle apprend à glisser son doigt sur une tablette électronique avant même de savoir marcher, le « multitâche » est maintenant pratique courante. Il s'avère de plus en plus difficile de maintenir l'intérêt et la motivation de l'ensemble des élèves en misant uniquement sur des enseignements magistraux.

Qu'elle soit X, Y ou Z, la génération d'aujourd'hui n'est pas différente de celles du siècle dernier, mais elle pose de nouveaux défis organisationnels et pédagogiques. À l'ère de l'instantanéité et des réseaux sociaux, un des enjeux majeurs en éducation est d'inciter les jeunes à fréquenter assidument les cours et à s'engager dans leur réussite.

Il est devenu primordial de varier les stratégies pédagogiques et les activités d'apprentissage tout en utilisant les meilleures pratiques de pédagogie universelle. Le défi des prochaines années sera

donc d'arrimer cette réalité organisationnelle à de nouvelles méthodes d'enseignement-apprentissage.

## Économique

Les collèges publics ont été mis à mal au cours des dernières années en raison de compressions budgétaires majeures. De fait, le réseau collégial a dû faire face à des compressions de quelque 155 millions \$ au cours des cinq dernières années. Au cégep de Drummondville, les compressions depuis 2010-2011 sont de l'ordre de 1,8 million \$ au fonds de fonctionnement. Certains collèges ont dû mettre en place des plans de redressement tandis que d'autres ont eu recours à leur solde de fonds, qui fluctue grandement d'un cégep à l'autre.

Les cégeps sont donc confrontés à plusieurs obstacles qui freinent leur capacité de développement. La stabilité financière du réseau collégial public doit être assurée pour lui permettre de maintenir ses services et ses programmes sur l'ensemble du territoire québécois et de continuer à se développer afin de répondre aux nouveaux besoins, aux nouvelles obligations ainsi qu'aux initiatives en découlant.

Conséquemment, des modifications aux divers modes de financement sont attendues, et ce, parallèlement à des orientations concernant la répartition des programmes d'études au sein des établissements du réseau collégial, qui se retrouvent, bien souvent, en compétition.

Du point de vue de l'effectif étudiant, les prévisions du ministère de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur font état d'une légère baisse de 2,2 % à l'enseignement ordinaire pour la période 2016 à 2020. Toutefois, le collège n'a cessé de défier les pronostics ministériels au cours des dernières années, et ce, notamment grâce à la démographie drummondvilloise qui est en croissance. Il va sans dire que l'ajout de deux programmes de formation technique (Technologies sonores et Techniques d'intervention en délinquance) a permis de stabiliser l'effectif étudiant.

Ainsi, à l'automne 2015, le Cégep de Drummondville comptait 2244 étudiantes et étudiants, un effectif en baisse de 0,6 % comparativement à l'automne 2014, mais en hausse de 12,6 % par rapport aux prévisions du Ministère. La croissance du nombre d'étudiantes et d'étudiants en formation technique au cours des dernières années explique en partie l'augmentation constante de l'effectif scolaire. À l'automne 2010, 784 étudiantes et étudiants étaient inscrits dans un programme de formation technique, alors qu'ils étaient 1026 à l'automne 2015 (hausse de 30,9 %). De plus, l'offre de formation technique est caractérisée par l'attraction d'une proportion significative d'étudiantes et d'étudiants provenant de l'extérieur de la MRC de Drummond. À ce titre, le collège a de bons liens avec la Commission scolaire de La Riveraine, et a l'intention de les raffermir.

Le Cégep de Drummondville constitue un pôle de développement socioéconomique de premier plan, largement reconnu par ses partenaires. Alors que les attentes envers la qualité de la formation se multiplient, l'équilibre financier de l'établissement est menacé par l'effritement de l'économie, ce qui rend encore plus difficile l'exercice de sa mission.

Le rôle du milieu de l'éducation et sa capacité à diplômé des jeunes et des adultes, riches d'une culture générale et qui auront les compétences requises pour répondre aux besoins du marché du

travail, est un enjeu capital et toujours d'actualité au Centre-du-Québec. Un important obstacle relève des règles de financement et d'organisation actuelle de la formation continue. Celles-ci réduisent l'accès des adultes à des programmes de formation collégiale et limitent les cégeps à répondre aux besoins de formation qualifiante de plusieurs milliers de personnes, et ce, chaque année.

Les pressions du marché du travail pour du personnel technique hautement qualifié et immédiatement disponible pour l'emploi sont fortes, alors que les cégeps ne sont pas toujours en mesure de répondre aux demandes prioritaires du milieu. L'adéquation formation emploi est désormais au cœur de la stratégie du Ministère pour répondre rapidement aux importants besoins de main-d'œuvre spécialisée des entreprises de la province, et le Cégep de Drummondville doit poursuivre ses efforts en ce sens tout en continuant à former des citoyens et des citoyennes responsables et en contribuant à l'avenir de la société.

Soulignons que la formation technique contribue directement au dynamisme socioéconomique du Québec. Elle est une réponse aux besoins d'une main-d'œuvre hautement qualifiée. Selon Emploi-Québec, 316 000 nouveaux emplois seront à combler d'ici 2020 dans la Belle Province. De ce nombre, 77 % seront des emplois de niveau postsecondaire.

Les défis que doit relever le réseau collégial en formation technique sont donc, d'une part, d'attirer le plus grand nombre d'étudiantes et d'étudiants potentiels et de les mener ensuite jusqu'à une formation qualifiante et, d'autre part, de s'adapter pour répondre rapidement aux besoins changeants de la société, et plus particulièrement du marché du travail.

Le dynamisme industriel de la MRC de Drummond ne se dément pas, et ce, tiré par la locomotive qu'est Drummondville. Le secteur manufacturier est un moteur du développement économique régional et se doit d'être développé encore davantage. Accroître la compétitivité des entreprises permettra ainsi de hausser les exportations, ce qui est une opportunité géographique-clé et une nécessité pour la croissance du secteur et l'essor de la région.

Le collège est d'ailleurs au cœur d'un projet de centre de compétitivité, conjointement avec l'Université du Québec à Trois-Rivières et la Chambre de commerce et d'industrie de Drummond. Ce besoin avait clairement été exprimé lors du colloque du bicentenaire de Drummondville, une vaste réflexion orchestrée par la Chambre qui poursuit sa portée par des tables sectorielles.

Au cours de l'année 2015-2016, le Cégep de Drummondville a redéployé ses services aux entreprises en lançant inc. Formation conseil aux entreprises. Cette nouvelle entité se démarque de ses concurrents par son offre de services en ligne directe avec les besoins managériaux actuels et un professionnalisme haut de gamme. Un plan de communication marketing est venu confirmer qu'un important marché est disponible à Drummondville même et dans l'ensemble du Centre-du-Québec, de sorte que l'équipe de inc. Formation conseil aux entreprises aura besoin d'être soutenue au cours des prochaines années, et ce, afin de bien remplir sa mission.

D'ailleurs, la Ville de Drummondville souhaite développer un réflexe de formation continue de la main-d'œuvre afin de répondre aux enjeux du marché de l'emploi, et ce, dans divers secteurs, dont le manufacturier. Rappelons qu'au Centre-du-Québec, les emplois manufacturiers représentaient

27 % du marché de l'emploi en 2011 selon Statistique Canada, alors que, pour le Québec, ce type d'emplois représentait seulement 16 %. À Drummondville, 16 223 emplois relevaient du secteur industriel en 2014, selon la Société de développement économique de Drummondville.

La région compte trois créneaux d'excellence, à savoir Meuble et bois ouvré, Transport terrestre ainsi que Textiles techniques. Il ne faut toutefois pas oublier les nombreuses entreprises du secteur tertiaire qui, elles aussi, sont confrontées à des enjeux comme la hausse de la productivité, la compétitivité, l'innovation et l'attraction de main-d'œuvre.

Plusieurs programmes d'études du collège sont directement arrimés au marché du travail, mais des partenariats plus nombreux et plus stratégiques seraient à la fois bénéfiques pour les étudiantes, les étudiants et le milieu.

Selon la firme KPMG-SECOR, qui a basé son étude sur l'année 2012-2013, le réseau des cégeps rapporte annuellement 9,8 milliards \$ à la société québécoise. De ce nombre, 6,5 milliards \$ sont le fruit de la productivité accrue de l'ensemble des diplômées et diplômés du cégep sur le marché du travail, une productivité qui est liée à leur développement personnel et professionnel durant leur séjour dans un établissement du réseau collégial public.

Uniquement pour le Cégep de Drummondville, les retombées économiques sur la région sont de l'ordre de 24,7 millions \$, une valeur ajoutée grâce à l'emploi de plus de 400 personnes annuellement.

## **Socioculturel**

Le Cégep de Drummondville évolue au sein d'une ville et d'une MRC en croissance, comme en font foi les statistiques démographiques (hausse respective de 4,7 % (75 091 habitants) et de 3,2 % (102 797 habitants) sur la période 2012 à 2015). Le solde migratoire de la région Centre-du-Québec est positif et, bien que la croissance de la population soit plus modérée que dans Drummond, elle est néanmoins en augmentation (2,5 % de 2012 à 2015; 240 872 habitants).

De 2010 à 2014, le revenu disponible par habitant a progressé légèrement plus rapidement au Centre-du-Québec (10,1 %) qu'à travers la province (9,7 %), mais les salaires demeurent bas (salaire hebdomadaire moyen de 745,66 \$ en 2015 comparativement au salaire hebdomadaire moyen de la province qui était de 830,21 \$) et la population, peu scolarisée (en 2014, 17,8 % de la population ne détenait aucun diplôme alors que la moyenne québécoise est de 13,4 %; la même année, 13,9 % des Centricois détenaient un certificat, un grade ou un diplôme universitaire, alors que la moyenne du Québec était de 29,8 %).

Par ailleurs, soulignons que l'Institut de la statistique du Québec prévoit une croissance démographique de l'ordre de 12 % pour la région 17 entre 2006 et 2031, pour atteindre 263 910 habitants, laissant entrevoir un bassin de recrutement naturel sain pour le collège.

D'ailleurs, les prévisions du ministère de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur à l'égard des élèves fréquentant les écoles secondaires de la Commission scolaire des Chênes (CSDC), le principal bassin de recrutement du collège, indiquent un effectif en 5e secondaire de 647 en 2016-

2017 et de 677 en 2019-2020 (hausse de 4,6 %). Notons qu'une importante hausse est anticipée à compter de 2022, conséquence de la construction de trois nouvelles écoles primaires à Drummondville au cours des dernières années pour faire face à une hausse globale d'élèves (1000 élèves de plus entre 2015-2016 et 2023-2024).

De son côté, le Collège Saint-Bernard, une autre importante école du territoire primaire de recrutement du Cégep de Drummondville, n'entrevoit pas de baisse d'élèves de 5e secondaire, au contraire. Ses efforts, tout comme ceux consentis par la CSDC, pour accroître la réussite des élèves ont un effet positif sur le taux de passage au collégial.

Ainsi, les prévisions de l'effectif scolaire à l'enseignement ordinaire établies par le Cégep de Drummondville jusqu'en 2021 tablent sur un effectif scolaire se situant entre 2200 et 2500 étudiantes et étudiants à temps complet, et ce, compte tenu des programmes récemment ajoutés et des demandes présentement à l'étude.

Le Cégep de Drummondville doit donc naviguer entre la consolidation de son offre actuelle et le développement de nouveaux programmes d'études, et ce, dans un contexte de changements démographiques et d'évolution des besoins de la population étudiante.

La plupart des régions seront aux prises avec une décroissance de leurs effectifs étudiants au cours des prochaines années. Dans plusieurs cas, l'absence de masse critique d'étudiantes et d'étudiants pourrait entraîner une insuffisance de moyens pour maintenir l'accessibilité aux études collégiales et pour assurer la viabilité des programmes. Certains programmes d'études du cégep de Drummondville n'y échappent pas, notamment Techniques de la logistique du transport.

Le plus récent rapport de relance du collège (mai 2015) indique néanmoins que la formation offerte au cégep de Drummondville répond très bien aux besoins des employeurs. Ainsi, sur les 44 sortants répondants de 11 programmes de formation technique se destinant à l'emploi, 36 occupaient un emploi à temps complet ou partiel dans leur domaine de spécialisation.

La réussite des étudiantes et des étudiants du collège est également réjouissante, ce qui démontre la qualité de la formation et le sérieux de ceux-ci. Ainsi, le taux de réussite des cours est passé de 87,4 % en 2013 à 90,4 % en 2016 au secteur préuniversitaire, et de 88,3 % à 91,3 % au secteur technique, durant la même période.

Du côté de la formation continue des adultes, le démarrage de nouvelles cohortes d'étudiantes et d'étudiants dans certaines attestations d'études collégiales (AEC) demeure laborieux, et ce, compte tenu de la situation de l'emploi (taux de chômage au Centre-du-Québec en mars 2016 : 6,4 %).

Quelques nouvelles AEC ont été développées au cours des dernières années, notamment Assurance de dommage et Techniques de gestion de projet, toujours en lien avec les besoins de main-d'œuvre régionaux. La nouvelle AEC Transactions internationales doit débiter à l'automne 2016. En 2014-2015, l'effectif étudiant à la formation continue était de 327 étudiantes et étudiants, en légère baisse de 5 % par rapport à la moyenne des quatre années précédentes. Un sondage mené en novembre 2015, auquel ont répondu 75 étudiantes et étudiants, a également

permis de constater que 86,7 % des répondants ont une appréciation positive de leur expérience étudiante.

Néanmoins, les services offerts par la Direction de la formation continue et des services aux entreprises semblent manquer, dans leur ensemble, de visibilité auprès des clientèles cibles et de la communauté en général. Le marché est heureusement vaste et le potentiel de croissance dans certains champs d'expertise, très grand. L'essor économique de la MRC de Drummond, la pénurie de main-d'œuvre qualifiée et le recul en matière d'éducation dans la région n'en sont que quelques explications.

À l'interne, tant les membres du personnel que les étudiantes et les étudiants ont été sondés sur leur satisfaction globale de leur expérience au cégep de Drummondville. Il ressort de la plus récente lecture (novembre 2014 et avril 2015) des taux de 92,1 % pour les élèves et de 88,4 % pour les membres du personnel.

La population étudiante, de plus en plus hétérogène, s'attend à évoluer dans un environnement éducatif favorable à sa réussite, à son développement et adapté à ses besoins. Déjà bien connue, la conciliation travail-famille fait alors place, au collégial, à la conciliation travail-études-famille ou encore à la conciliation travail-études-loisirs.

En effet, les étudiantes et les étudiants ont une vie plus remplie que jamais. Sursollicités du point de vue des relations interpersonnelles, particulièrement en raison des avancées technologiques et de la popularité grandissante des réseaux sociaux, ils travaillent plusieurs heures par semaine, sans compter leurs nombreux engagements liés aux loisirs. Un sondage réalisé au trimestre Automne 2015 auprès de 656 étudiantes et étudiants du cégep de Drummondville révèle que 70 % des répondants sont actifs sur le marché du travail, et que 10 % de ces étudiantes et étudiants travailleurs ont un horaire de travail de plus de 20 heures par semaine.

La génération Z (jeunes nés entre 1995 et 2010) s'informe, compare et critique, souvent publiquement, autant sinon plus que la génération précédente (les Y). Les mouvements étudiants éventuels et les projets d'encadrement de la démocratie étudiante seront à surveiller au cours des prochaines années, notamment sous l'angle de leur impact sur le climat et la persévérance scolaire. Aux yeux de ces jeunes, la vie étudiante revêt également de l'importance. En ce sens, leur cégep doit être un lieu de rassemblement ou règne une atmosphère conviviale et actuelle.

Les étudiantes et étudiants d'aujourd'hui accèdent à l'information, l'utilisent, la diffusent et la créent par l'entremise de ces technologies, qui viennent ainsi façonner leur façon d'apprendre. Enfin, ils sont mobiles et consommateurs de biens et services; ils sont également exigeants et recherchent la flexibilité.

Au cours des dernières années, de nouvelles préoccupations ont émergé, comme les saines habitudes de vie (activité physique, alimentation, etc.), l'internationalisation de la formation (expériences d'apprentissage hors Québec, notamment), les cheminements atypiques (horaire de soir, d'été) et les services adaptés (étudiantes et étudiants en situation de handicap (ÉSH)).

La croissance fulgurante du nombre d'ÉSH impose un soutien accru, tant pour eux que pour l'enseignement. En effet, le nombre d'étudiantes et d'étudiants présentant des troubles de l'apprentissage ou des troubles de santé mentale diagnostiqués, entre autres, est passé de 3 à l'automne 2005 à 348 à l'automne 2015 au cégep de Drummondville. L'organisation a été forcée de se structurer face à cette pression et est en réflexion continue quant à la réponse optimale à donner aux besoins, et ce, parallèlement à l'intégration de la conception universelle des apprentissages.

Un autre important enjeu pour le réseau collégial est d'augmenter la contribution des cégeps à l'intégration sociale, culturelle et professionnelle des personnes immigrantes, tout comme la radicalisation. Bien que moins saillantes que dans la métropole, ces réalités affectent également le Cégep de Drummondville.

Faisant face à un environnement de plus en plus compétitif, les cégeps sont globalement aux prises avec certaines difficultés de recrutement, et parfois même de rétention de personnel par endroits, et ce, compte tenu de la pénurie de main-d'œuvre spécialisée et de conditions d'emploi qui ne sont pas toujours avantageuses, particulièrement en termes de rémunération.

Localement, l'arrivée du campus drummondvillois de l'Université du Québec à Trois-Rivières se révèle un important vecteur de développement (passerelles, collaborations entre partenaires de l'enseignement supérieur, rétention des diplômées et diplômés universitaires au Centre-du-Québec, etc.), mais également un nouvel employeur de choix pour la main-d'œuvre qualifiée.

## **Technologique**

Depuis quelques années, les gouvernements du Québec et du Canada mettent en place des programmes et des mesures de financement visant le développement de la recherche appliquée et du transfert technologique dans les collèges. Ils font également preuve d'un intérêt marqué en matière de pratiques sociales novatrices. Parallèlement, les cégeps veulent renforcer leur appartenance à l'enseignement supérieur, notamment en développant un plus grand nombre de partenariats de recherche liés à l'innovation avec les universités.

La recherche est une composante essentielle de la culture organisationnelle des cégeps, et cela depuis 40 ans. Toutefois, les établissements collégiaux doivent avoir les moyens de mettre en place des conditions de pratique de la recherche qui favorisent ce développement, des conditions passant notamment par une plus grande reconnaissance des activités de recherche au collégial, un financement accru pour les chercheuses et les chercheurs de collège et un investissement majeur pour l'ajout d'infrastructures de recherche.

Au cégep de Drummondville, la recherche est de mieux en mieux encadrée, notamment depuis l'adoption de quatre politiques, en juin 2015, dont la *Politique institutionnelle de recherche* permettant au collège de faire appel à des fonds d'investissements provincial et fédéraux en matière de recherche.

L'absence d'un centre collégial de transfert de technologie (CCTT) est un frein au développement d'activités de recherche localement, mais, depuis quelques années, la vigueur du Centre collégial d'expertise en gérontologie (CEEG) permet des réalisations dignes de mention. Le collège, soutenu



par son conseil d'administration, souhaite d'ailleurs que le CCEG obtienne le statut de CCTT en pratiques sociales novatrices en matière de gérontologie, le vieillissement actif de la population étant actuellement un secteur absent du Réseau TransTech.

Du point de vue des infrastructures technologiques, le Cégep de Drummondville met à la disposition de la communauté collégiale tous les services dignes d'une maison d'enseignement supérieur. En effet, l'enjeu est davantage du côté de l'utilisation des outils en place que de la mise en place ou de la mise à jour desdits outils, et ce, compte tenu du fait que les enveloppes financières du fonds d'investissement n'ont pas été affectées par les compressions budgétaires. En 2015-2016, une somme de quelque 800 000 \$ a été investie pour l'acquisition d'équipements variés.

Des contraintes organisationnelles rendent parfois cette optimisation difficile et retardent l'implantation de solutions pédagogiques uniformes et durables, particulièrement du côté de la formation en ligne et de la formation à distance.

Les étudiantes et étudiants, quant à eux, sont férus de technologie, leur téléphone mobile étant devenu leur porte d'entrée privilégiée du Web (en 2014, les deux tiers des Américains de 13 ans disposaient déjà d'un téléphone dit intelligent). L'engouement pour les réseaux sociaux commande une réorientation des efforts afin de faire évoluer le recrutement et le rayonnement du collège.

La Ville de Drummondville entend d'ailleurs pousser un peu plus loin le concept de « ville intelligente » grâce à l'implantation d'un nouveau site Web et au lancement d'initiatives en ligne (alertes SMS pour le stationnement de nuit, notamment). La Ville souhaite, en outre, que la communauté soit apprenante tout au long de la vie en axant son développement sur la valeur ajoutée et l'innovation. Le maire de Drummondville a d'ailleurs annoncé, en mai 2015, la création du comité « Expérience citoyen et Ville intelligente » pour piloter divers travaux à cet égard.

## **Environnemental**

L'environnement des cégeps a grandement évolué au cours des années, avec pour conséquence l'émergence de nouveaux défis et de fortes pressions.

Le cégep de Drummondville est le seul collège public de la MRC de Drummond. Un établissement privé est présent sur le territoire, mais n'est pas considéré comme un compétiteur en tant que tel puisque les cartes de programmes sont complémentaires. Au Centre-du-Québec, le cégep de Victoriaville est le seul autre membre du réseau collégial public, mais six autres sont situés dans un rayon de 100 kilomètres, ce qui entraîne une certaine forme de compétition interétablissement.

De plus, plusieurs établissements d'enseignement, offrant de la formation créditée ou non, sont actifs sur le territoire, notamment par l'entremise de formations en ligne et à distance. Selon le Répertoire des formateurs agréés par le gouvernement du Québec, 2820 formateurs peuvent desservir la région 17. De ce nombre, 122 sont situés au Centre-du-Québec, dont 32 dans la MRC de Drummond.

L'arrivée du campus drummondvillois de l'Université du Québec à Trois-Rivières est une excellente nouvelle pour l'enseignement supérieur qui compte désormais sur la présence de deux joueurs crédibles et majeurs dans la MRC de Drummond. Drummondville se rapproche d'une cité d'enseignement supérieur et, régionalement, un accroissement du nombre de diplômées et de diplômés universitaires est attendu.

Un sondage mené auprès de 28 partenaires régionaux externes, en février 2016, révèle un résultat moyen de 6,1 sur 10 pour la connaissance des programmes et services du cégep de Drummondville. Quant à savoir si le collège répond bien aux besoins du milieu d'appartenance de ces partenaires institutionnels, le résultat moyen est un peu plus élevé, soit de 6,6 sur 10.

D'ailleurs, l'engagement du collège dans son milieu a été identifié comme une force. À l'opposé, l'enseignement encore trop traditionnel et l'adéquation formation emploi sont des défis que le Cégep de Drummondville doit relever. Le collège doit donc miser sur l'innovation, conclure des partenariats et développer les compétences des membres de son personnel, soulignent les répondants et les répondantes.

Le collège a entrepris, il y a quelques années, un important virage en termes de positionnement et de rayonnement. Ce virage l'amène à moderniser son environnement, d'abord intérieur (salle de spectacles, nouveau gymnase, aires communes, etc.), mais éventuellement extérieur (zones de détente, affichage, etc.). D'importants projets de développement sont également sur la table (centre d'apprentissage intégré (bibliothèque), espace galerie, etc.), comprenant des particularités de design universel. Des nouvelles positives sont d'ailleurs attendues du Fonds d'investissement stratégique pour les établissements postsecondaires, administré par le gouvernement du Canada.

Le Cégep souhaite que son développement soit durable, au sens environnemental du terme, mais aussi en termes de longévité. L'objectif étant de réaliser des travaux d'envergure qui auront une pérennité dans le temps.

La protection de l'environnement est également un enjeu, la communauté collégiale souhaitant une meilleure gestion des matières résiduelles produites au collège. Les travaux de revitalisation de la Ville de Drummondville à l'égard de la rivière Saint-Germain, qui coule à deux pas du cégep, sont également de nature à favoriser des initiatives environnementales.

## **Légal**

Les relations entre les cégeps et le législateur sont de plus en plus soutenues, et ce, compte tenu de nouvelles exigences règlementaires et d'opérations de reddition de comptes toujours plus nombreuses et complexes. Cette présence toujours plus insistante de l'appareil gouvernemental dans la gouvernance des cégeps affecte non seulement leur autonomie, mais également leurs priorités.

Au cégep de Drummondville, la Direction des services administratifs et la Direction des ressources humaines et des affaires corporatives sont touchées de plein fouet par cette nouvelle réalité, mais également l'ensemble des directions, tantôt interpellées par la gouvernance des conseils

d'administration, tantôt par les mécanismes d'assurance-qualité en enseignement supérieur, l'octroi de contrats ou les demandes d'accès à l'information.

Les redditions de comptes sont de plus en plus fréquentes et complexes, monopolisant par moments d'importantes ressources, au détriment de la mission du collège. Une approche collaborative et un meilleur soutien à la mission des collèges sont donc souhaitables, par opposition à une approche de contrôle à outrance et à une attitude de méfiance à l'égard des cégeps.

D'un point de vue national, les collèges sont en attente d'orientations du gouvernement du Québec à la suite des travaux menés dans le cadre du *Sommet sur l'enseignement supérieur*, du *Colloque sur le développement des cégeps en région* et du *Chantier sur l'offre de formation collégiale* (rapport Demers), notamment. Des orientations et des choix clairement affirmés par à la fois le gouvernement et le ministère de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur en matière de croissance du système d'enseignement collégial sont attendus (passerelles interordres, souplesse à la formation continue, formations en entreprises, projets DUAL, autonomie des cégeps, modifications au *Règlement sur le régime des études collégiales*, etc.).

Le plan d'action gouvernemental lié à la nouvelle *Politique internationale du gouvernement du Québec*, tout comme les accords bilatéraux qui en découlent, interpelle directement les collèges avec son troisième axe portant spécifiquement sur l'éducation et le savoir. L'internationalisation des programmes d'études, la mobilité enseignante, la mobilité étudiante ainsi que le recrutement d'étudiantes et d'étudiants étrangers sont au cœur des préoccupations du réseau collégial qui souhaite que ses activités soient davantage reconnues par Québec.

Le Ministère analyse également présentement trois demandes d'ajout de programmes d'études (Techniques de pharmacie, Techniques d'intervention en loisirs et Technologie d'architecture). De plus, le Cégep a manifesté son intérêt pour travailler avec le Ministère pour créer des programmes conduisant à un DEC en Techniques de massothérapie et en Techniques de gérontologie. Il s'agit de deux programmes n'existant pas actuellement au Québec.



## NOTRE MISSION

---

**FORMER ET QUALIFIER**, jeunes et adultes, **EN PARTICIPANT, ENSEMBLE**,  
au développement de citoyens et citoyennes responsables tout en contribuant,  
**À L'AVENIR DE LA SOCIÉTÉ.**

## NOTRE VISION

---

Un cégep à dimension humaine; milieu de passion, d'innovation, de bien-être  
et de réussite.

## NOS VALEURS

---

- L'accessibilité aux études
- La réussite

## NOS PROJETS MAJEURS 2016-2020

---

- Agrandissement du bâtiment afin de soutenir la croissance du collège
- Construction d'une verrière pour ajouter des places à la cafétéria
- Finalisation des travaux de réfection de la salle Georges-Dor (phase III)
- Modernisation du Centre d'apprentissage intégré (bibliothèque)

# NOS ENJEUX ET NOS OBJECTIFS 2016-2020

ENSEMBLE...	
<p>pour la <b>RÉUSSITE</b>, notamment</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• le Développement professionnel</li> <li>• l'Engagement*</li> <li>• la Langue française*</li> <li>• les Mesures d'aide*</li> </ul>	Favoriser la réussite éducative, professionnelle et collective des membres de la communauté collégiale.
<p>pour le <b>MILIEU DE VIE</b>, notamment</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• la Créativité</li> <li>• le Design universel*</li> <li>• la Pédagogie*</li> <li>• les Saines habitudes de vie</li> </ul>	Proposer un milieu de vie stimulant et inspirant, un environnement répondant aux besoins de la communauté collégiale.
<p>pour le <b>DÉVELOPPEMENT</b>, notamment</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• la Formation</li> <li>• la Recherche</li> <li>• la Technologie</li> </ul>	Réaliser des projets de développement intégrés et novateurs, orientant le futur de la communauté collégiale.
<p>pour le <b>RAYONNEMENT</b>, notamment</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• la Communication</li> <li>• les Partenariats</li> <li>• la Reconnaissance</li> </ul>	Accroître la notoriété du Collège par un rayonnement inédit reflétant l'engagement de la communauté collégiale.
<b>...POUR L'AVENIR</b>	

\* éléments découlant du Plan de réussite 2016-2020

# NOS INDICATEURS DE GESTION ET NOS CIBLES

	INDICATEUR DE GESTION	PORTRAIT DE DÉPART	CIBLE 2020
<b>RÉUSSITE</b>	Taux de réussite à l'épreuve uniforme de langues (EUL)	90 %	90 %
	Taux de rétention au sein de la même cohorte au Cégep de Drummondville		
	Formation ordinaire	78,7 %	82,7 %
	Formation continue	83,5 %	87,5 %
	Taux de réussite (cours réussis/cours suivis)		
	Formation préuniversitaire	90 %	92 %
Formation technique	91 %	93 %	
Formation continue	89,2 %	91,2 %	
<b>MILIEU DE VIE</b>	Taux de participation des membres du personnel à une activité de développement professionnel		
	Personnel enseignant	29 %	42 %
	Personnel administratif	71 %	84 %
<b>DÉVELOPPEMENT</b>	Indice relatif de bonheur au cégep (IRB-C)		
	Étudiants	Premier sondage à mener Automne 2016	À déterminer en fonction du portrait de départ
	Membres du personnel	Premier sondage à mener Automne 2016	À déterminer en fonction du portrait de départ
	Nombre de réalisations en design universel	-	20 réalisations (5 par année pendant 4 ans)
<b>RAYONNEMENT</b>	Nombre de réalisations qui améliorent l'efficacité organisationnelle	-	24 réalisations (1 par direction par année, pendant 4 ans)
	Nombre de projets de développement liés à la formation	-	12 projets (2 par année à la Direction des études et 1 par année à la Direction de la formation continue et des services aux entreprises, pendant 4 ans)
	Nombre de projets de développement liés à la technologie	-	12 projets (1 par année à la formation; 1 par année lié au perfectionnement; 1 par année lié aux infrastructures pendant 4 ans)
<b>RAYONNEMENT</b>	Nombre de projets de développement liés à la recherche	-	24 projets (4 projets déposés par année et 2 réalisations par année, dont une implication stratégique d'envergure provinciale du Bureau de la recherche et de l'innovation, pendant 4 ans)
	Nombre de nouveaux partenariats	-	8 nouveaux partenariats (2 partenariats par année, pendant 4 ans)
	Opinion globale à l'égard du Cégep de Drummondville		
	Étudiants	Premier sondage à mener Automne 2016	À déterminer en fonction du portrait de départ
Membres du personnel	Premier sondage à mener Automne 2016	À déterminer en fonction du portrait de départ	
	Nouvelles activités de relations publiques favorisant la notoriété du collège	-	12 nouvelles activités (3 par année, pendant 4 ans)