

PSDR

Planification stratégique de
développement et de réussite
2021-2024

21/24



Mot de la direction

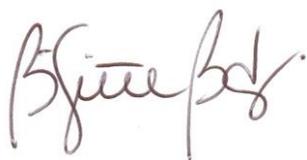
Le Cégep de Drummondville est en pleine effervescence et vit un moment charnière de son histoire. À l'heure où l'adaptation aux nouvelles réalités pédagogiques et aux besoins des étudiantes et étudiants ainsi que des partenaires constitue un défi important, à l'heure où le virage technologique et la préservation d'un milieu de vie mobilisant sont primordiaux, le Cégep compte faire preuve, plus que jamais, d'innovation pour favoriser la réussite et pour demeurer un carrefour de réussites précurseur, bienveillant, créatif et inclusif.

Ces préoccupations sont au cœur du Plan stratégique de développement et de réussite (PSDR) 2021-2024, lequel vient jeter les bases des orientations à mettre en œuvre afin de développer le plein potentiel de notre établissement et relever les défis à venir.

Je salue cette démarche de notre organisation, élaborée en concertation avec l'ensemble des parties prenantes. Je tiens également à remercier l'ensemble des personnes qui ont participé à cette démarche pour leur disponibilité et leur ouverture à échanger sur les grands défis stratégiques qui touchent le Cégep de Drummondville. Dès maintenant, nous travaillerons à la mise en œuvre de ce plan qui, à terme, permettra au Cégep de se démarquer encore davantage et d'aller plus loin, au bénéfice de nos étudiantes et de nos étudiants. En terminant, j'entrevois plus que jamais la capacité que le Cégep de Drummondville a de propulser ses membres et sa communauté dans un futur inclusif et collaboratif, et cela, à sa façon, de manière inattendue.

Ce collège est fort, dynamique et heureux. Sa réputation va au-delà de son territoire. Son personnel est exceptionnel. Je souhaite de tout cœur qu'il puisse poursuivre son action, qu'il puisse continuer à assumer son leadership, à penser réussite et, surtout, à placer l'humain au cœur de ses actions.

L'avenir est prometteur!



Directrice générale
Cégep de Drummondville

1. Le portait du Cégep de Drummondville

Le Cégep de Drummondville donne de la formation initiale à plus de 2400 étudiantes et étudiants inscrits dans sept programmes préuniversitaires et quatorze programmes techniques menant à l'obtention d'un diplôme d'études collégiales (DEC). Le collège a développé trois pôles d'excellence qui le distinguent dans le réseau, soit Industrie et commerce, Santé et enjeux sociaux, ainsi qu'Arts, tout en faisant de l'ouverture, l'autonomie, la collaboration et l'adaptabilité les valeurs fondamentales de sa mission éducative. Le Cégep chapeaute également le Centre collégial d'expertise en gérontologie (CCEG), un centre collégial de transfert de technologie (CCTT) en pratiques sociales novatrices (PSN), seul centre de recherche appliquée en gérontologie de niveau collégial au Canada.

La Formation continue du Cégep de Drummondville propose, 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 participantes et participants à des ateliers ouverts à la population de la Reconnaissance des acquis et des compétences (RAC) et des formations en entreprises.

Lancée en mai 2018, Productions artscène se veut une maison de production mettant à profit l'expertise et le talent de la communauté des arts de la scène du Cégep aux bénéfices de ses nombreux partenaires, tout en offrant une nouvelle façon d'apprendre à ses étudiantes et étudiants.

Finalement, le collège soutient la Fondation du Cégep de Drummondville qui amasse, gère et distribue des fonds afin que le Cégep de Drummondville demeure une maison d'enseignement supérieur de grande qualité reconnue pour la réussite de ses étudiantes et étudiants, pour son innovation et pour sa dimension humaine.

Véritable milieu de vie, le collège se veut à l'image de sa communauté : dynamique et résolument tourné vers l'avenir.

1.1 Le projet éducatif

C'est dans le but de regarder vers l'avenir et de préparer ses étudiantes et ses étudiants à relever les défis du nouveau siècle que le Cégep de Drummondville met l'accent, dans son

projet éducatif¹, sur les compétences et attitudes à développer au 21^e siècle. Dans une perspective de transformation et de changements, le projet éducatif vise :

- le développement du sentiment de compétence chez l'étudiante et l'étudiant et le développement de son pouvoir d'action transformateur pour l'avenir de la société;
- le développement de la pensée critique et la résolution de problèmes, la collaboration et la communication dans un environnement exigeant la maîtrise des technologies ainsi que la gestion de l'information et des médias de communication;
- l'adaptation au changement, la capacité d'interagir avec d'autres personnes dans différents contextes, l'autorégulation et la prise en charge de ses responsabilités, la prise d'initiative et l'entrepreneuriat, le développement de l'habitude d'apprentissage en continu et le développement d'attitudes favorables à l'établissement de saines relations interpersonnelles;
- la contextualisation des connaissances permettant la maîtrise des savoirs disciplinaires, le sens donné aux problèmes complexes ainsi que le développement d'une conscience globale et d'une culture multidisciplinaire;
- la mise en place d'un contexte d'apprentissage favorisant le travail en équipe et permettant d'atteindre des niveaux de réflexion supérieurs, le développement de compétences mondiales et interculturelles, d'attitudes citoyennes positives et d'habiletés numériques;
- l'accès à un milieu adapté aux besoins, stimulant et rassembleur permettant les échanges, le partage, la créativité et l'innovation;
- l'offre d'activités sportives, culturelles et sociales permettant le dépassement de soi, le développement du sentiment d'accomplissement personnel et la réalisation de projets personnels ou professionnels.

1.2 Quelques caractéristiques de la population étudiante

Caractéristiques de la population étudiante du Cégep de Drummondville²

Formation ordinaire

¹ Cégep de Drummondville. (Mai 2020). Projet éducatif.

² Cégep de Drummondville. Rapport annuel 2019-2020.

- 2350 étudiantes et étudiants fréquentent le Cégep de Drummondville à l'automne 2019, une légère baisse de 19 personnes en comparaison avec l'automne 2018;
- 1332 étudiantes et 1018 étudiants composent cette population étudiante;
- 984 étudiantes et étudiants poursuivent un cheminement préuniversitaire (en baisse) et 1187 un parcours technique (en hausse), alors que 179 personnes sont inscrites en Tremplin DEC (en baisse);
- 451 jeunes sont identifiés comme des étudiantes ou des étudiants en situation de handicap, une augmentation de 60 individus;
- 260 étudiantes et étudiants sont membres des équipes sportives des Voltigeurs et 31 sont membres de l'Alliance sport-études.

Formation continue

- Pour l'année 2019-2020, 300 étudiantes et étudiants sont inscrits dans un programme d'AEC (Attestation d'études collégiales) et 66 étudiantes et étudiants sont inscrits dans un programme de DEC intensif;
- Il y a près de 150 étudiantes et étudiants actifs dans un cheminement en RAC (Reconnaissance des acquis et des compétences) pour l'obtention d'un DEC ou d'une AEC;
- Il y a une centaine d'étudiants dans les programmes de francisation pour les immigrants;
- Près de 900 personnes ont reçu de la formation sur mesure en entreprise;
- Près de 400 personnes sont inscrites aux cours à la carte pour le grand public.

1.3 Quelques constatations concernant le Portrait de la réussite³

Voici quelques constatations précisant certaines particularités du Cégep de Drummondville.

- **Effectif étudiant:** Le Cégep dénote une croissance de sa fréquentation alors que le réseau stagne.
- **Effectif étudiants internationaux:** Le Cégep accueille peu d'étudiantes et étudiants internationaux et se situe nettement sous la moyenne du réseau collégial.

³ Gouvernement du Québec. Ministère de l'Enseignement supérieur. Chantier sur la réussite en enseignement supérieur. Portrait d'établissement du Cégep de Drummondville. 2018-2019.

- **Étudiant EESH:** Le nombre relatif d'individus en situation de handicap est plus élevé que le réseau collégial tant chez les garçons que chez les filles avec une différence d'au moins 3 %.
- **Aide financière avec enfant à charge:** La population étudiante avec enfant à charge bénéficiant de l'aide financière est légèrement sous les taux du réseau collégial, tant chez les garçons que chez les filles.
- **Moyenne générale du secondaire:** La moyenne générale au secondaire des nouveaux admis est similaire au taux du réseau collégial sauf pour le parcours Tremplin DEC où elle est légèrement inférieure.
- **Taux de réussite 1^{ère} session :**
- Le taux de réussite en 1^{ère} session et le taux de persévérance en 3^e session sont généralement supérieurs au réseau pour les programmes préuniversitaires, alors que ce taux est stable depuis 2016 mais inférieur au réseau collégial. Le taux de réussite pour le parcours Tremplin DEC est aussi inférieur au taux moyen du réseau collégial.
- **Taux diplomation 2 ans après la fin prévue du programme d'études :** Le taux de diplomation dans les programmes préuniversitaires et les programmes techniques est légèrement inférieur à la moyenne du réseau collégial alors que le résultat est beaucoup inférieur au réseau pour le parcours Tremplin DEC.

2. Présentation de la démarche

Simple, clair et concret pour tous, ce plan est la feuille de route commune dont le Cégep de Drummondville se dote pour garder le cap. Il fixe des objectifs ambitieux, mais atteignables, élaborés à la suite d'une analyse rigoureuse de notre environnement actuel, en concertation avec toutes nos parties prenantes.

Considérant les meilleures pratiques des organismes publics en planification stratégique, le Cégep proposait à l'origine d'adopter un Plan stratégique triennal de développement et de réussite (PSDR) pour la période 2020-2023. Dans la foulée de la pandémie de COVID-19 laissant présager un ralentissement économique et de fortes turbulences causées par un monde en changement, le Cégep de Drummondville a jugé opportun d'adopter la période 2021-2024, d'une part en raison des délais occasionnés par le confinement du printemps 2020 et, d'autre part, en raison des nouveaux enjeux à considérer dans la mise en place du PSDR.

Le Plan stratégique de développement et de réussite 2021-2024 du Cégep de Drummondville est le fruit d'une démarche rigoureuse, réalisée avec la collaboration des enseignantes et enseignants et de l'ensemble du personnel, ainsi que des partenaires et des

organismes et entreprises du territoire. Les étudiantes et étudiants ont également été mis à contribution. De façon plus précise, les principales activités réalisées dans le cadre du PSDR sont les suivantes :

- Tenue d'une rencontre sur le Cégep du futur le 16 octobre 2019 avec l'ensemble du personnel.
- Réalisation de 14 entrevues du 23 septembre au 17 octobre 2019 avec certains partenaires du Cégep de Drummondville et production d'un rapport le 31 octobre.
- Compilation d'un questionnaire détaillé auprès des membres de la Régie élargie le 12 novembre 2019.
- Sondage auprès de la population étudiante en novembre (1128 répondants).
- Consultation de l'ensemble du personnel le 13 janvier 2020 afin de valider les constats, enjeux, mission, vision et orientations, ainsi que définir une version préliminaire des objectifs.
- Les étapes du PSDR ont été validées et discutées avec les membres du conseil d'administration lors des différentes phases, que ce soit au démarrage, lors du diagnostic et de l'élaboration des grandes orientations en février 2020, ainsi que dans l'élaboration des objectifs stratégiques en septembre 2020.
- Le PSDR a également été validé avec plusieurs instances, dont la Commission des études au début novembre 2020, afin de s'assurer de sa pertinence et de son réalisme.
- Enfin, plusieurs rencontres de la Régie de direction ainsi que de la Régie de direction élargie ont été tenues tout au long du processus.

L'élaboration de ce plan, de ses objectifs et de sa mise en œuvre est assurée par une structure de gouvernance bien établie qui a permis de proposer des objectifs concrets pour notre communauté.

Soulignons également que le Cégep s'est assuré que les éléments à considérer en lien avec la pandémie soient intégrés au PSDR. Parmi les impacts de la COVID-19 sur le monde de l'enseignement en général et sur le Cégep en particulier, les éléments mentionnés ici ont été jugés les plus importants :

- L'accélération du virage numérique et l'importance de la technologie : la formation à distance, le travail collaboratif, l'offre de service associée à cette révolution technologique comme la réservation en ligne, etc.

- L'émergence de nouvelles formes d'organisation du travail : défis liés au télétravail, le travail collaboratif, l'équilibre dans le présentiel et le travail en ligne, etc.
- Les changements liés à la main-d'œuvre : pénurie de certaines catégories d'emploi, manque de travail pour d'autres, etc. et l'impact économique à court et à long terme de la pandémie.
- La santé mentale au sein de la population étudiante et du personnel.
- L'attraction du personnel et de la population étudiante avec les nouveaux outils numérique comme le télétravail, etc.
- L'importance des communications et l'habilité de l'organisation à mobiliser ses parties prenantes.
- L'agilité requise pour composer avec la pandémie : mesures sanitaires, adaptation des façons de faire, mesures d'urgence, etc.
- L'importance de la réussite et du leadership pédagogique du collège dans un contexte de grands bouleversements en enseignement : équilibre entre présentiel et formation à distance, adaptation des programmes, etc. en fonction des besoins spécifiques de la population étudiante (étudiants athlètes, parents étudiants, besoins particuliers, etc.).

Les travaux de réflexion menés à l'automne 2020 ont permis de confirmer que le PSDR demeure cohérent et pertinent en regard de ces impacts. Ceux-ci se retrouvent en effet au cœur des orientations stratégiques privilégiées par le Cégep de Drummondville.

Ce PSDR réaffirme l'importance de se doter d'une approche intégrée, où les aspects organisationnels et financiers sont tout aussi importants que le milieu de vie pour la réussite de l'étudiante ou de l'étudiant. Une telle approche intégrée a amené le Cégep de Drummondville à se doter d'un plan stratégique et d'un plan de réussite unifié, avec l'avantage de proposer une mission, une vision et des valeurs communes, tout en facilitant la cohérence dans les actions, non seulement entre le plan stratégique et le plan de développement et de réussite, mais également avec les autres initiatives du Cégep, notamment le Plan directeur des ressources informationnelles (PDRI).

3. Les enjeux stratégiques

Conjuguée au bilan du dernier Plan stratégique, l'analyse des contextes externe et interne a permis d'identifier les principaux enjeux du Cégep. Ces enjeux désignent des préoccupations que l'organisation doit traiter afin d'être en mesure de réaliser sa mission. Il s'agit d'éléments importants en lien avec la pérennité du Cégep de Drummondville et son développement au cours des prochaines années.

Les grands constats découlant de ces analyses sont les suivants :

- L'adaptabilité du Cégep / l'adaptation aux nouvelles réalités : la capacité d'innovation pour favoriser l'adaptation des programmes d'études en lien avec les compétences du 21^e siècle, les besoins du marché du travail et dans un continuum de formation.
- La réussite 2.0 : l'adaptation de la pédagogie et l'intégration de nouvelles activités.
- L'adoption d'un virage numérique.
- L'innovation dans la formation par le biais de passerelles, de recherches et de partenariats.
- La gestion de la croissance tout en améliorant le milieu de vie, l'inclusion et le sentiment d'appartenance tant pour la communauté étudiante que le personnel. Dans le contexte de croissance démographique importante de Drummondville, le Cégep doit s'assurer de préserver ce sentiment d'appartenance et la qualité des milieux de vie.
- Les communications et le travail d'équipe.
- L'adaptation aux nouvelles réalités du personnel dans un contexte de pénurie de main-d'œuvre.
- Un Cégep bien ancré dans sa communauté, qui doit rayonner et se faire connaître davantage et aussi être plus présent.

Dans un effort de synthèse, ces constats ont été regroupés et traduits en quatre enjeux stratégiques :

1. **Réussite : éducative et professionnelle**
2. **Innovation : évolution et adaptation aux réalités d'aujourd'hui et de demain**
3. **Rayonnement : affirmation et implication**
4. **Environnement : milieu de vie stimulant et développement durable**

4. Mission, vision, valeurs et orientations stratégiques

4.1 Mission, vision et valeurs

La mission d'un organisme constitue l'énoncé durable d'un but, la raison d'être de l'organisme. Cette mission décrit ce que fait l'organisme, pour qui et comment. Il a été jugé souhaitable de modifier légèrement cette mission comme elle était formulée dans le dernier plan stratégique. Dans le Plan stratégique 2016-2020, la mission du Cégep consistait à : « 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 ».

Dans la version révisée, la communauté du collège souhaitait mettre plus d'emphasis sur la notion d'agir ensemble et aussi souligner que la formation et la qualification s'effectuent dans le contexte de la société d'aujourd'hui et de demain. Dans cette optique, la nouvelle version de la mission du Cégep de Drummondville est la suivante :

Mission

**Ensemble, former et qualifier des citoyennes et des citoyens
qui se distinguent par leur vision, leurs idées et leurs talents
pour la société d'aujourd'hui et de demain.**

La planification stratégique détermine les éléments essentiels à la réalisation de la mission de l'organisation. Un plan stratégique articulé autour d'une vision de l'avenir réaliste, crédible et mobilisatrice inscrit le Cégep de Drummondville dans une logique proactive, ce qui est la marque des organisations reconnues comme chefs de file.

Vision

**La vision du Cégep de Drummondville
consiste à être un cégep précurseur, carrefour de réussites,
bienveillant, créatif et inclusif.**

Chaque mot dans cet énoncé de vision revêt ici une grande importance : le Cégep veut être précurseur et il aspire à innover, à toujours s'adapter aux besoins de sa population étudiante, à la nouvelle réalité sociale et du monde du travail du 21^e siècle, ainsi qu'à s'adapter aux besoins de son personnel et des nouvelles tendances pédagogiques. Le Cégep veut également se positionner comme un carrefour de réussites, bien arrimé avec l'écosystème de l'éducation. La réussite est au cœur de sa raison d'être, mais il est important de demeurer au centre des différentes trajectoires et initiatives. Enfin, le Cégep de

Drummondville doit demeurer bienveillant, créatif et inclusif. Dans le monde d'aujourd'hui, la bienveillance prend toute sa place dans l'enseignement et devient une compétence socio émotionnelle nécessaire à la fois pour la réussite et les apprentissages, mais également pour jouer pleinement le rôle de citoyennes et de citoyens d'aujourd'hui et de demain.

Valeurs

Les valeurs qui sous-tendent la mission et la vision du collège ont également été révisées :

Ouverture : inclusion, respect et comportement éthique

Autonomie : responsabilisation, motivation, action et utilisation des ressources

Collaboration : entraide, écoute, communication, confiance et objectif commun

Adaptabilité : esprit critique, créativité, recherche de solutions, occasion d'apprendre

4.2 Orientations stratégiques

Si la mission, la vision ainsi que les valeurs du Cégep de Drummondville déterminent sa personnalité institutionnelle et délimitent ses grandes aspirations, les orientations stratégiques sont quant à elles plus concrètes et représentent les priorités d'action de l'établissement pour la période 2021-2024. L'orientation stratégique permet de positionner la façon dont l'organisation répondra aux enjeux déterminés en respect de sa mission.

Le Cégep de Drummondville s'est doté de trois grandes orientations stratégiques, en lien avec ses enjeux stratégiques :

Orientation	Description
<p>Adapter nos actions aux besoins des étudiants, du personnel et des partenaires</p>	<p>Cette orientation mise sur la réussite, tant éducative que professionnelle, ainsi que sur l'adaptation aux réalités d'aujourd'hui et de demain : l'adaptation aux besoins de la population étudiante, l'adaptation aux nouvelles formes des modes d'organisation de la formation et aux nouvelles réalités pédagogiques.</p>
<p>Offrir un environnement bienveillant, collaboratif et inclusif dans un contexte évolutif</p>	<p>Cette orientation favorise le travail d'équipe ainsi que le maintien d'un milieu de vie stimulant pour la communauté du Cégep. L'orientation vise à offrir un environnement propice à la réussite, tant en classe qu'en formation à distance, ainsi qu'un environnement collaboratif et inclusif pour le personnel et l'ensemble de la communauté du collège.</p>
<p>Être attractif en misant sur le rayonnement, la reconnaissance et le dépassement</p>	<p>Cette orientation vise à ancrer encore davantage le collège dans sa communauté, à améliorer la connaissance et la reconnaissance du Cégep, tant pour les réalisations de sa population étudiante que son personnel que pour l'attraction de futurs étudiants.</p>

5. Objectifs stratégiques, indicateurs et cibles

5.1 Objectifs stratégiques

Un objectif stratégique précise les engagements prioritaires de l'organisation pour la période couverte par le plan stratégique. Il représente l'ampleur des changements désirés par le Cégep de Drummondville, en lien avec l'orientation stratégique de laquelle il découle.

Les objectifs 2021-2024 du Cégep sont présentés ci-dessous :

Orientation	Objectifs
<p>1</p> <p>Adapter nos actions aux besoins des étudiants, du personnel et des partenaires</p>	<p>1.1 <i>Développer des mesures institutionnelles et pédagogiques qui misent sur la persévérance et l'engagement de l'étudiante et de l'étudiant envers sa réussite</i></p>
	<p>1.2 S'engager activement dans un virage numérique par le déploiement du Plan de développement des ressources informationnelles</p>
	<p>1.3 <i>Développer des modes d'organisation et des modèles de formation orientés vers les compétences d'aujourd'hui et de demain</i></p>
	<p>1.4 Assurer le succès des projets liés aux pôles d'excellence : Centre national intégré du manufacturier intelligent (CNIMI), Centre collégial d'expertise en gérontologie (CCEG), Productions Artscène, Laboratoires d'innovation en soins infirmiers et entrepreneuriat</p>
<p>2</p> <p>Offrir un environnement bienveillant, collaboratif et inclusif dans un contexte évolutif</p>	<p>2.1 <i>Adapter les infrastructures pour améliorer les environnements de travail et d'apprentissage</i></p>
	<p>2.2 Améliorer la collaboration et le travail d'équipe</p>
	<p>2.3 Se démarquer par une marque employeur et une approche de gestion des ressources humaines créatives</p>
	<p>2.4 <i>Implanter une culture de développement durable</i></p>
<p>3</p> <p>Être attractif en misant sur le rayonnement, la reconnaissance et le dépassement</p>	<p>3.1 Innover dans notre façon de recruter les étudiantes et étudiants et le personnel</p>
	<p>3.2 <i>Renforcer notre développement des affaires et notre présence dans la communauté</i></p>
	<p>3.3 <i>Mettre en lumière les réussites de la communauté collégiale</i></p>
	<p>3.4 Soutenir la Fondation comme partenaire stratégique du Cégep</p>

Les orientations et les objectifs liés à la réussite sont intégrés au Plan stratégique de développement et de réussite 2021-2024. On peut les identifier plus spécifiquement par les objectifs identifiés en italique dans la figure ci-dessus (1.1, 1.3, 2.1, 2.4, 3.2, 3.3).

5.2 Indicateurs de performance

Un indicateur de performance est une mesure permettant de juger des progrès accomplis en vue de l'atteinte d'un objectif stratégique. Les indicateurs doivent idéalement être « SMART », c'est-à-dire Spécifique, Mesurable, Atteignable, Réaliste et dans le Temps. Une grande importance a été accordée par le Cégep à l'élaboration d'indicateurs le plus possible axés sur les résultats de la stratégie (axés sur la finalité), avec des cibles annuelles mesurables, plutôt que des indicateurs d'activités ou seulement de volume⁴.

La définition de ces indicateurs pour chaque objectif stratégique et des cibles qui y sont associées permettra aux instances du Cégep d'assurer un meilleur suivi dans la mise en œuvre du PSDR.

Ces indicateurs et cibles annuelles sont présentés ci-dessous. Le lexique avec les définitions de chaque indicateur et des cibles à atteindre se trouve en annexe.

⁴ Les indicateurs de processus ou d'activités peuvent être par exemple la réalisation d'une action à un temps donnée, comme par exemple le dépôt d'un plan de communication. Il ne s'agit pas vraiment ici d'un indicateur, mais plutôt une action. Quant à eux, les indicateurs de « volume » sont à traiter avec parcimonie. Par exemple, on peut réviser 50 processus avec peu d'impact alors qu'une seule révision pourrait amener plus de résultats : c'est la finalité qui compte. Le Cégep de Drummondville s'est assuré, dans la mesure du possible, d'éviter ces indicateurs.

Orientations	Objectifs	Indicateurs	Portrait initial	2021-'22	2022-'23	2023-'24		
1 Adapter nos actions aux besoins des étudiantes, des étudiants, du personnel et des partenaires	1.1 Développer des mesures institutionnelles et pédagogiques qui misent sur la persévérance et l'engagement de l'étudiante et de l'étudiant envers sa réussite	1.1.1	Taux de réinscription à la 2 ^e étape d'un programme à la Formation continue (AEC et DEC)	80,0 %	80,5 %	81,0 %	81,5 %	
		1.1.2	Taux de réinscription à la 3 ^e session par les nouveaux inscrits	82,0 %	82,5 %	83,0 %	83,5 % ou dépasser la moyenne du réseau	
		1.1.3	Taux global de réussite 1 ^{re} session par les nouveaux inscrits	82,0 %	83,0 %	84,0 %	85 % ou dépasser la moyenne du réseau	
	1.2 Accélérer notre transformation numérique par le déploiement du Plan de développement des ressources informationnelles	1.2.1	Degré d'avancement dans la réalisation des cibles du PDRI	15 %	33 %	66 %	100 %	
		1.3 Développer des modes d'organisation et des modèles de formation orientés vers les compétences d'aujourd'hui et de demain	1.3.1	Taux de satisfaction global de la population étudiante à l'égard de la formation et des compétences (cible = +2 % de tout à fait d'accord)	92 %	+2 %	+2 %	+2 %
	1.3.2		Taux d'adhésion des diplômés à l'égard de la formation et des compétences acquises (cible = +2 % de tout à fait d'accord)	Donnée initiale à venir	+2 %	+2 %	+2 %	
	1.4 Assurer le succès des projets liés aux pôles d'excellence : Centre national intégré du manufacturier intelligent (CNIMI), Centre collégial d'expertise en gérontologie (CCEG), Productions Artscène, Laboratoires d'innovation en soins infirmiers et entrepreneuriat	1.4.1	Degré d'avancement dans la réalisation des projets	0 %	33 %	66 %	100 %	
	2 Offrir un environnement bienveillant, sécuritaire, collaboratif et inclusif dans un contexte évolutif	2.1 Améliorer les environnements de travail et d'apprentissage pour assurer la mobilisation et le bien-être de la communauté du Cégep	2.1.1	Taux de satisfaction de la population étudiante à l'égard du milieu de vie du Cégep (cible = +2 % de tout à fait d'accord)	88 %	+2 %	+2 %	+2 %
			2.1.2	Taux de satisfaction du personnel à l'égard du milieu de vie du Cégep (cible = +2 % de plutôt satisfait et de très satisfait)	Donnée initiale à venir	+2 %	+2 %	+2 %
		2.2 Améliorer la collaboration et le travail d'équipe	2.2.1	Taux de satisfaction du personnel à l'égard de la collaboration et du travail d'équipe (cible = +2 % de plutôt favorable et très favorable)	Donnée initiale à venir	+2 %	+2 %	+2 %
		2.3 Se démarquer par une marque employeur et une approche de gestion des ressources humaines créatives	2.3.1	Obtention et maintien de la certification Entreprise en santé	-	-	obtention	maintien
		2.4 Implanter une culture de développement durable	2.4.1	Intégration de l'écologisation dans le Cégep	portrait	planification	mise en œuvre	évaluation
		3 Être attractif en misant sur le rayonnement, la reconnaissance et le dépassement	3.1 Innover dans notre façon de recruter les étudiantes et étudiants et le personnel	3.1.1	Dépassement des inscriptions comparativement aux prévisions du Ministère	1 %	2 %	3,5 %
	3.2 Renforcer notre développement des affaires et notre présence dans la communauté		3.2.1	Notoriété dans la communauté des différentes offres de programmes et services du Cégep	Donnée initiale à venir	+2 %	+2 %	+2 %
3.2.2			Nombre de mentions dans les médias (radios, télévisions, journaux) du Centre-du-Québec	140	147	154	162	
3.3 Mettre en lumière les réussites de la communauté collégiale	3.3.1		Nombre de diffusions de nos réussites (personnel et population étudiante)	54	65	84	100	
3.4 Soutenir la Fondation comme partenaire stratégique du Cégep	3.4.1		Taux de participation (étudiantes, étudiants, parents et membre du personnel) à la Fondation (dons ou bénévolat)	57 %	59 %	61 %	63 %	

6. Mise en œuvre et suivi du plan

À partir de ce plan stratégique de développement et de réussite et dans le but d'atteindre les objectifs stratégiques identifiés, chacune des directions du cégep élaboreront de manière concertée un plan de travail annuel. Pour chaque année scolaire qui débute, le plan de travail consolidé de toutes les directions du Cégep indique les actions à entreprendre ou à poursuivre, le responsable des actions, l'échéancier et, s'il y a lieu, les directions appelées à collaborer en interservices. Ce plan de travail est déposé au conseil d'administration en début d'année. Le **Processus de gestion** (voir annexe) définit les actions et les échéanciers à respecter concernant l'élaboration et le suivi du plan d'action, la fréquence des bilans à produire et les mécanismes de reddition de compte. Le **Tableau de la planification budgétaire** (voir annexe) complète les opérations visant à assurer la réalisation des objectifs stratégiques.

Le Cégep s'est aussi doté d'un outil de suivi sous forme de tableau de bord, « SIMPLE » (voir annexe), qui associe les différents plans de travail aux objectifs stratégiques retenus.

La Régie de direction est responsable de s'assurer, en cours de session, de l'avancement des actions prévues au plan de travail annuel.

Elle s'est aussi dotée d'une démarche structurée de gestion des risques. Devant l'ampleur des changements qui affectent le monde de l'enseignement supérieur, il est difficile aujourd'hui d'exercer une saine gouvernance sans démarche systématique d'identification, d'évaluation et de gestion des risques. Cette approche proactive vise à comprendre, à gérer et à communiquer les risques du point de vue de l'ensemble de l'organisation et permettra également aux différentes instances du Cégep de faire un suivi du PSDR et de ses résultats.

Le conseil d'administration s'assurera de la mise en œuvre de la planification stratégique et du suivi de celle-ci par les différents bilans et mesure d'indicateurs. Il s'assurera de l'évolution souhaitée de la situation du Cégep et de l'atteinte des objectifs de résultats, tout en contribuant à la réflexion stratégique d'actualisation du présent plan, le cas échéant.

Dans l'éventualité où de nouvelles opportunités ou contraintes apparaissent dans les environnements internes et externes du Cégep, une actualisation du plan stratégique pourrait être envisagée.