

DIRECTION GÉNÉRALE

PLAN STRATÉGIQUE DU CAMPUS NOTRE-DAME-DE-FOY 2010 – 2015

(VERSION INTÉGRALE)

DOCUMENT ADOPTÉ PAR LES MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Le 20 AVRIL 2010

TABLE DES MATIÈRES

	Page
Avant-propos	5
L'énoncé de mission	6
La vision	6
Le Projet éducatif	7
1. Les fondements de notre Projet éducatif.....	7
2. Ce qui inspire notre action	8
Les valeurs corporatives	8
3. Les valeurs de gestion	8
4. Les valeurs collectives	9
L'environnement	9
1. Environnement interne	9
a. Un patrimoine à moderniser	9
b. Des équipements et un mobilier à renouveler	10
c. Une sécurité à renforcer	10
d. De saines pratiques de gestion à consolider	10
e. Des ressources humaines à stabiliser	11
f. Des technologies de l'information à développer	12
g. Une clientèle à cerner.....	12
h. Une qualité des services à évaluer.....	13
i. Des communications internes à raffiner	13
j. Des ressources financières à raffermir	13
2. Environnement externe	13
a. La clientèle étudiante.....	14
• La démographie	14
• Le Renouveau pédagogique	14
• Les technologies de l'information et des communications	15
• Les valeurs, les pratiques sociales et culturelles	15
• Les clientèles émergentes	15
b. La clientèle communautaire.....	15
c. La concurrence.....	16
d. La main-d'œuvre	16
e. Le financement.....	17

f. Le développement des technologies de l'information	18
Les orientations stratégiques 2010-2015	18
Faciliter l'accès des étudiants aux études au Campus	18
Offrir des programmes éducatifs de qualité	19
Favoriser la réussite éducative et la persévérance jusqu'à la diplomation	19
Accroître le rayonnement du Campus au Québec et à l'étranger	19
Consolider l'ouverture ainsi que l'implication du Campus dans son milieu d'appartenance	20
Offrir des services de qualité à la collectivité (internes et externes)	20
Être un employeur de choix	20
Adopter des méthodes de gestion s'appuyant sur les règles de bonne gouvernance	21
Moderniser l'infrastructure	21
Agir pour le développement durable	21
Conclusion	22
Annexe	23

AVANT-PROPOS

Le « *Plan stratégique du Campus Notre-Dame-de-Foy pour 2010-2015* » a été conçu par la Direction générale du Campus. Le choix de ne pas recourir à une personne ou à une firme externe est basé sur la nécessité de mobiliser l'équipe de gestion et le personnel dans la confection du plan plutôt que dans un simple processus de consultation sur un document confectionné par des ressources externes. Ce choix a présenté l'avantage de mettre à contribution, dès le début ainsi qu'au cours de toutes les étapes de conception, les gestionnaires et le personnel, ceux-là même qui se verront confier le mandat d'être les artisans de la réalisation du plan stratégique. Cependant, cette façon de faire a eu pour effet que l'échéancier de réalisation a subi de longs délais.

Ce plan remplace celui conçu en 2005 et qui se terminait en 2008. Le plan 2010-2015 est le fruit d'un processus de consultations ayant mis à contribution les différentes instances internes du collège au cours de la dernière année. La consultation des gestionnaires et du personnel s'est effectuée au moyen de différentes activités : rencontre des cadres, rencontres de l'ensemble du personnel, rencontres du personnel en petit groupe et fermeture de la boucle avec les gestionnaires. Ainsi, la première version a été présentée aux gestionnaires en janvier 2009. Une version pour consultation a, par la suite, été présentée aux employés entre les mois de février et de mars suivants lors de rencontres prévues à cet effet. De plus, tous les employés pouvaient répondre en ligne à un canevas de consultation. Finalement, en juin, les gestionnaires, réunis en Conseil de régie interne spécial, ont été consultés sur une version préliminaire du plan. Ils ont également été consultés sur la version à être soumise aux membres du Conseil d'administration.

On peut donc dire que le présent plan stratégique a fait l'objet d'une large consultation. Ainsi, il n'est pas exagéré de mentionner qu'en définitive, un large consensus s'en dégage et qu'il saura faire l'objet d'un engagement de tout le personnel du Campus Notre-Dame-de-Foy.

Les pages qui suivent présentent un court bilan du plan stratégique 2005-2008, un énoncé de mission suivi du Projet éducatif ainsi que de nos valeurs. Finalement, nous mettrons en relief les orientations stratégiques pour la période concernée ainsi que les objectifs stratégiques qui s'y rattachent.

A. BILAN SOMMAIRE DU PLAN STRATÉGIQUE 2005-2008

Le 14 juin 2005, le Conseil d'administration de l'établissement adoptait des Orientations stratégiques pour la période de 2005-2008. À l'époque, les orientations stratégiques arrêtées étaient les suivantes :

- Focaliser sur la mission et la pérennité du Campus Notre-Dame-de-Foy
 - Concentrer l'affectation des ressources humaines, financières, matérielles et informationnelles dans des activités et des services qui sont reliés exclusivement à la mission du Campus Notre-Dame-de-Foy et qui concourent à la pérennité de l'établissement dans le temps.
- Miser sur les ressources humaines
 - Valoriser les ressources humaines et en reconnaître la contribution dans la réalisation de la mission et l'atteinte des objectifs.
- L'étudiant, ses besoins, sa réussite au cœur des préoccupations du Campus
 - Situer l'étudiant et sa réussite au cœur de l'organisation pédagogique, de la vie étudiante et de l'affectation des ressources.
 - Organiser et rendre disponible des services aux étudiants basés sur l'épanouissement de l'individu et la réponse à ses besoins sur le plan personnel, éducatif, spirituel, social et psychologique.
- Le Campus un milieu de vie à préserver et à mettre en valeur
 - Promouvoir la notion d'un Campus, un milieu de vie, dans la perspective de contribuer à l'épanouissement de la clientèle et des employés.
 - Préserver, moderniser et mettre en valeur le patrimoine architectural et foncier du Campus Notre-Dame-de-Foy.
- Revitaliser et moderniser l'administration et la gestion de l'établissement
 - Recourir à des méthodes de gestion administratives et pédagogiques modernes et avant-gardistes qui mobilisent et responsabilisent tous les acteurs organisationnels à tous les niveaux (membres du Conseil d'administration, gestionnaires, employés).
- Une ouverture accrue sur le monde
 - Consolider l'ouverture du Campus Notre-Dame-de-Foy sur les réalités internationales.
- La promotion d'activités de recherche et de développement
 - Développer des activités de recherche et développement de nature à maintenir le Campus Notre-Dame-de-Foy à l'avant-garde et à la fine pointe de l'enseignement.
 - Développer des continuums de programmes avec les commissions scolaires et les universités.
 - Maintenir des activités de veilles stratégiques susceptibles de susciter le développement de nouveaux services.
- La promotion et le développement des technologies de l'information et des communications (TIC)
 - Accroître l'utilisation des TIC dans la gestion, l'enseignement et les communications internes et externes.
 - Procéder à une réingénierie des systèmes d'information (pédagogiques, financiers, etc.).

- Une implication accrue dans la communauté
 - En concertation avec la Municipalité et les groupes du milieu, jeter les bases d'un centre communautaire hébergé au Campus Notre-Dame-de-Foy.
 - Développer des projets de partenariat avec des groupes, organismes et entreprises du milieu dont la mission est compatible avec celle du Campus.
 - Supporter le développement et le bon fonctionnement de la Fondation du Campus Notre-Dame-de-Foy.

Ces orientations ont fait l'objet d'une évaluation, d'un bilan détaillé en 2007 et d'une mise à jour en 2009. On retrouve, à l'annexe 1, un tableau illustrant les résultats atteints pour chacune des orientations stratégiques 2005-2008.

Comme on le constate, la majeure partie des orientations a fait l'objet de réalisations concrètes au cours de la période concernée. Le Campus est passé d'une période de décroissance et de morosité à une période de développement, de mise en valeur de ses ressources et de climat de travail mobilisant.

B. L'ÉNONCÉ DE MISSION

Nous avons voulu souligner deux aspects importants de la raison d'être du Campus, soit sa mission primaire et sa mission complémentaire. Nous souhaitons ainsi mettre en évidence, de manière prépondérante, le caractère éducatif de la mission du collège de même que la nécessaire complémentarité qui doit continuer à exister avec le milieu d'appartenance du Campus.

*Ainsi, la mission première du Campus Notre-Dame-de-Foy est de **former des citoyens** dont les connaissances, les compétences et les comportements sont adaptés aux réalités et aux besoins de la société.*

*La mission complémentaire du Campus Notre-Dame-de-Foy consiste à **contribuer au développement** culturel, sportif et socioéconomique **de la région** de la Capitale-Nationale et plus particulièrement, de la Ville de Saint-Augustin-de-Desmaures.*

C. LA VISION

Il nous est apparu fondamental de bien cerner la vision à partager au cours des trois prochaines années. Nous pourrions ainsi mieux identifier la direction vers laquelle nous désirons aller, ou continuer d'aller, ce que nous voulons devenir, ou continuer à devenir. Tracer, en quelque sorte, le chemin à prendre entre le présent et l'avenir ainsi que le sens dans lequel les énergies et les ressources doivent se diriger.

La vision à partager consiste donc à positionner le Campus Notre-Dame-de-Foy comme un collège privé d'enseignement supérieur reconnu pour :

- Ses programmes éducatifs novateurs et de qualité...*
- Son engagement dans la réussite éducative...*
- Son implication dans la recherche collégiale ...*
- La qualité de son milieu de vie...*
- La saine gestion de son patrimoine et de ses ressources....*
- Son ouverture sur son milieu...*
- Son engagement dans le développement durable...*

D. LE PROJET ÉDUCATIF

Le Projet éducatif du Campus Notre-Dame-de-Foy constitue une pierre d'assise fondamentale sur laquelle repose le présent plan stratégique. Nous reprenons ci-dessous l'essentiel de ce projet.

1. LES FONDEMENTS DE NOTRE PROJET ÉDUCATIF

En ce qui concerne le désir d'apprendre et les attitudes intellectuelles, le Projet éducatif vise à :

- *Développer le goût d'apprendre, en particulier la curiosité intellectuelle et la volonté d'accroître sans cesse ses connaissances.*
- *Doter les étudiants d'une autonomie dans leur processus d'apprentissage qui leur permettra de continuer à développer leurs compétences sur le marché du travail ou dans la suite de leurs études.*
- *Transmettre l'intérêt pour la culture générale.*
- *Permettre à l'étudiant de développer la persévérance et l'ardeur au travail nécessaires à toute grande réalisation.*
- *Reconnaître l'engagement et l'excellence des étudiants afin de les encourager au dépassement de soi.*
- *Nourrir le sentiment d'appartenance au Campus Notre-Dame-de-Foy, un facteur de motivation primordial dans le dynamisme de la vie académique.*
- *Promouvoir de saines habitudes de vie favorisant l'apprentissage et une bonne santé physique et mentale.*

En ce qui concerne le savoir, le Projet éducatif vise à :

- *Assurer l'acquisition de connaissances et de compétences professionnelles cohérentes, le tout dans un souci d'harmonisation de la formation générale et de la formation spécifique.*
- *Donner une formation générale de qualité dotant nos étudiants d'outils intellectuels et d'acquis culturels nécessaires aux études universitaires ou au monde du travail.*
- *Promouvoir la maîtrise de la langue française parlée et écrite.*
- *Améliorer significativement l'usage de la langue anglaise parlée et écrite.*
- *Favoriser l'utilisation des nouvelles technologies dans les activités d'apprentissage.*

En ce qui concerne les attitudes citoyennes le projet éducatif vise à :

- *Stimuler la réflexion critique des étudiants face à toute l'étendue de l'agir humain.*
- *Promouvoir des prises de position éthique dans des comportements concrets.*
- *Léguer un enseignement qui suscite l'intérêt à relever le défi du vivre ensemble dans une société pluraliste par la connaissance de soi, la connaissance de l'autre et le souci de choisir collectivement les valeurs fondamentales de la société.*
- *Inspirer le désir d'un engagement humaniste dans son milieu et dans le monde.*
- *Impliquer les étudiants dans la préservation de l'environnement.*

2. CE QUI INSPIRE NOTRE ACTION

L'étymologie du mot « éducation » nous révèle qu'il s'agit d'une nourriture pour l'esprit. Évidemment, la qualité de cette nourriture est déterminante pour l'avenir d'un peuple et des individus qui le constituent. C'est pourquoi cette mission va de pair avec une grande responsabilité que nous assumons avec fierté.

Nous avons à cœur de cultiver les valeurs que sont la rigueur intellectuelle, l'honnêteté, le courage, la droiture, la solidarité, la responsabilité et le respect. Dans un monde où les notions de rendement et de bénéfice économique inspirent en grande partie l'activité humaine, il est important que nos étudiants soient sensibilisés à l'entraide bénévole et au partage.

Finalement, nous espérons amener chaque étudiant à discerner, parmi les désirs qui l'animent, ceux qui le conduiront à son accomplissement personnel.

Notre Projet éducatif vise des idéaux sans lesquels il ne serait pas un projet. Il tient son unité de l'importance accordée à l'épanouissement de l'humain. Il mise sur l'excellence, l'ardeur et l'inventivité de nos étudiants et de l'ensemble du personnel qui participent, de près ou de loin, à sa réalisation.

E.. LES VALEURS CORPORATIVES

Le plan stratégique du Campus s'appuie sur deux grandes séries de valeurs corporatives : *les valeurs de gestion et les valeurs collectives*. Les premières sont celles véhiculées par l'Ordre des administrateurs agréés du Québec (ADMA)¹. Elles se veulent un cadre de référence pour les administrateurs du Conseil d'administration et les gestionnaires. Elles visent notamment à assurer la pérennité de l'institution, à mobiliser les énergies et à développer la cohésion dans un sens commun. Les secondes interpellent l'ensemble du personnel, incluant les gestionnaires. Elles encadrent nos actions, nos relations. Elles sont présentes dans notre processus décisionnel, dans notre travail ainsi que dans nos relations avec les étudiants, les collègues, la clientèle, les partenaires et les fournisseurs.

¹ Les principes de saine gestion généralement reconnus (PSGGR)

1. Les valeurs de gestion

Les administrateurs et les gestionnaires de la Direction du Campus Notre-Dame-de-Foy sont déterminés à adhérer aux valeurs de gestion suivantes :

- *La transparence dans les communications, dans la reddition de compte;*
- *La continuité par la mise en œuvre des moyens assurant la saine poursuite des affaires et la pérennité du Campus;*
- *L'efficience dans le choix des moyens et l'utilisation des ressources;*
- *L'équilibre dans la juste proportion entre des idées, des points de vue et des opinions contraires ou qui s'opposent;*
- *L'équité par un traitement juste et égal des personnes et des situations;*
- *L'abnégation par la primauté des intérêts du Campus, de son patrimoine et de ses ressources sur les intérêts personnels.*

2. Les valeurs collectives

L'ensemble du personnel du Campus Notre-Dame-de-Foy fait siennes les valeurs suivantes :

- *Le respect des personnes, des différences, du patrimoine, des ressources et des normes;*
- *Le dépassement de soi dans le travail, dans l'engagement auprès des étudiants;*
- *La réussite dans le travail, dans la formation des citoyens.*
- *L'innovation dans la pédagogie, dans le développement des programmes et des services, dans la gestion;*
- *La valorisation des personnes (étudiants et employés), de leurs différences, de leurs forces, de l'effort, des réalisations et du succès*

F. L'ENVIRONNEMENT

L'environnement du Campus est constitué d'un certain nombre d'opportunités ou de menaces qu'il est nécessaire de prendre en considération dans la conception et la mise en œuvre du plan stratégique. Ainsi, au cours des prochaines années, les aspects de l'environnement à compte sont présentés ci-dessous.

1. Environnement interne

L'environnement interne fait référence ici à différents aspects qui sont propres au Campus à l'égard desquels la Direction du Campus peut exercer, la plupart du temps, un certain contrôle ou une relative influence.

a. Un patrimoine à moderniser

Le Campus Notre-Dame-de-Foy dispose d'un riche patrimoine, mais ce dernier souffre de vieillissement et du peu d'investissement qu'il a été possible d'y consacrer au cours des dernières années. Par voie de conséquence, le parc immobilier est, à l'exception du stade de soccer, plus

ou moins vétuste et que partiellement adapté aux besoins modernes reliés à l'enseignement, à l'hébergement des étudiants ainsi qu'à la dispensation des services communautaires.

La problématique la plus criante se situe au niveau des résidences étudiantes, causant des problèmes internes de condition de vie ainsi que des problèmes d'attraction et de rétention. De plus, le manque d'adaptation des lieux de vie et d'enseignement à des jeunes adultes des années 2000 place notre établissement dans une position de moins en moins concurrentielle par rapport à certains collèges privés et publics. Finalement, compte tenu de l'accroissement récent de la clientèle, les lieux mis à la disposition du personnel sont de plus en plus inadaptés, exigus et non propices à la mobilisation.

Les terrains du Campus présentent, au premier coup d'œil, une impression positive par leur ampleur et leur situation géographique. Cependant, lorsqu'on y regarde de près, ces espaces sont négligés et aucunement mis en valeur. De plus, les espaces de vie extérieurs ainsi que les aires de service souffrent d'un manque de modernité et de mise à niveau.

b. Des équipements et un mobilier à renouveler

Les équipements ainsi que le mobilier sont plus ou moins désuets et, dans certains cas, inappropriés pour l'atteinte de la mission du Campus. Dans plusieurs domaines, l'équipement nécessaire à l'enseignement nécessite d'être rehaussé dans des secteurs stratégiques comme l'École de mode et l'École de pompiers. De plus, l'équipement nécessaire au fonctionnement, à l'exception des équipements informatiques, ainsi qu'à l'entretien, est vieillot et ne répond plus au besoin.

Sur le plan énergétique, les équipements sont également vétustes entraînant une consommation excessive d'énergie tout en ne répondant plus aux critères actuels relatifs à la qualité de vie tant pour la clientèle étudiante et communautaire que pour le personnel. À titre illustratif, le gymnase, l'auditorium et la bibliothèque devraient être des espaces climatisés.

c. Une sécurité à renforcer

i. La sécurité des personnes

Les personnes travaillant au Campus ou utilisant les services communautaires sont de plus en plus nombreuses. Certains événements malheureux se sont produits, au cours des dernières années, dans des établissements d'enseignement et ces derniers nous rappellent la nécessité de pouvoir compter sur des mesures préventives et dissuasives concrètes ainsi que sur un plan d'urgence adéquat. Des travaux en ce sens ont été effectués récemment et nous pouvons compter maintenant sur un plan de mesures d'urgence. Cependant, il est nécessaire de nommer une personne responsable des mesures d'urgence. Cette dernière doit s'assurer que le plan est à jour et que les personnes concernées sont formées et informées. Des simulations devraient également se tenir périodiquement.

ii. La sécurité des terrains et bâtiments

Nos bâtiments et nos terrains ne font pas l'objet de mesures adéquates de sécurité. Dans certains cas, elles sont totalement absentes. Il en résulte que les ressources sont potentiellement en danger de subir du vandalisme ou du vol. Différents incidents de cette nature ont été rapportés et traités au cours des dernières années. Outre des mesures passives, comme des systèmes de surveillance par caméra et des systèmes d'alarme, les mesures actives sont pratiquement inexistantes.

d. De saines pratiques de gestion à consolider

Au cours des dernières années, les gestionnaires ont consenti des efforts importants pour moderniser les pratiques de gestion. Ces dernières, malgré les efforts et la bonne volonté, demeurent, dans certains cas, non adaptées aux nouvelles réalités et ils ne s'appuient pas suffisamment sur les nouvelles connaissances ainsi que sur un cadre de gestion formel et moderne. Des actions et des ressources en matière d'encadrement, de formation et de perfectionnement doivent être envisagées à ce niveau.

e. Des ressources humaines à stabiliser

Le vieillissement de la main-d'œuvre et les départs progressifs à la retraite conduisent à l'arrivée de jeunes travailleurs, ce qui occasionnera diverses remises en question. En effet, les données relatives à l'âge des employés sont démontrées dans les tableaux suivants.

CATÉGORIE D'EMPLOI	ÂGE	NOMBRE	%	
Enseignants	<30 ans	29	13,4	
	30 à 39	64	29,5	
	Total : 217	40 à 49	60	27,6
	50 à 59	54	24,9	
	>60	10	4,6	
Professionnels				
Professionnels	<30 ans	0	0	
	30 à 39	6	35,3	
	Total : 17	40 à 49	3	17,6
	50 à 59	7	41,1	
	>60	1	5,9	
Soutien				
Soutien	< 30 ans	23	18,9	
	30 à 39	32	26,2	
	Total : 122	40 à 49	29	23,8
	50 à 59	33	27,0	
	>60	5	4,1	

Cadres	< 30 ans	0	0
	30 à 39	3	16,7
Total : 18	40 à 49	5	27,8
	50 à 59	9	50,0
	>60	1	5,5

ÂGE	NOMBRE	%	∑ %
<30	52	17,0	17,0
30-39	41	13,0	30,0
40-49	92	30,0	60,0
50-59	103	34,0	94,0
>60	17	6,0	100,0
	305	100,0	

Ce vieillissement et les départs appréhendés, conjugués à l'arrivée d'employés plus jeunes, impliqueront l'introduction progressive d'une réalité nouvelle, soit celle où plusieurs générations se côtoient avec ce que cela comporte de différence et de complexité au niveau des valeurs et des besoins des employés.

La Direction, en plus de devoir adapter ses processus de gestion à ces nouvelles réalités, devra redoubler d'efforts pour attirer et retenir les personnes en mesure d'assumer la relève. Elle devra aussi, retenir le personnel qui, malgré l'âge, pourrait continuer à rendre de bons services au Campus, mais selon des modalités de nature à répondre à leur réalité de préretraité.

Toute la question du vieillissement de la main-d'œuvre ne nous interpelle pas seulement en termes de roulement et d'adaptation, mais également en termes de croissance de la masse salariale. En effet, de plus en plus d'employés se retrouvent soit au maximum de leur échelle salariale ou dans la partie supérieure. Or, les revenus dont dispose le Campus n'ont pas le même rythme de croissance ce qui entraîne une augmentation des coûts sans compensation proportionnelle des revenus.

f. Des technologies de l'information à développer

Au cours des récentes années, la Direction et le personnel se sont significativement ouverts aux nouvelles technologies par une utilisation croissante tant au niveau de l'enseignement qu'au niveau administratif. Cependant, les facilités d'exploitation et d'application nécessitent d'être améliorées et consolidées (absence de tableaux de bord et d'indicateurs de performance, etc.). De plus, les besoins de support ne peuvent être comblés à temps, ce qui est de nature à occasionner des délais dans le travail et des frustrations, tant de la part des préposés aux services que des utilisateurs. Finalement, l'existence de duplication et de doublons ainsi que les carences au niveau de la sécurité constituent des éléments auxquels il est nécessaire de s'attarder au cours des prochaines années.

g. Une clientèle à cerner

Au cours des dernières années, la clientèle étudiante s'est significativement accrue. Le tableau² ci-après illustre cette croissance.

Automne	Formation régulière	Formation continue	Formation professionnelle	Total ³
1999	939	103	69	1 111
2000	987	92	63	1 142
2001	1 039	138	63	1 240
2002	1 019	281	?	1 300
2003	943	445	?	1 388
2004	898	379	68	1 345
2005	847	43	69	959
2006	927	240	93	1 260
2007	1 116	238	93	1 447
2008	1 288	186	98	1 572

Cette augmentation comporte de nombreux avantages, mais elle possède également ses revers. En effet, à cause de cette croissance, le Campus éprouve certaines difficultés pour lesquelles des solutions devront être apportées : locaux plus adéquats en nombre et en qualité pour l'enseignement et la vie en général au Campus; services adaptés à la clientèle dite « émergente » comportant des besoins particuliers tant au niveau de l'apprentissage que de la vie au Campus; présence en nombre accru de facilités technologiques; côtoiement de valeurs différentes entre les générations; etc. Voilà seulement quelques-uns des aspects dont il sera nécessaire de se préoccuper si le Campus désire traverser de façon positive l'augmentation de la clientèle.

Par ailleurs, nous savons que ce mouvement de croissance sera suivi d'un autre mouvement à la baisse au cours des années 2012. Donc, en plus de s'adapter à la croissance, la Direction et le personnel doivent se préparer à une certaine décroissance de manière à éviter l'effet de surprise qui pourrait survenir. En effet, comme le Campus est largement tributaire, en termes de revenus, du nombre de ses étudiants, une réduction de la clientèle étudiante entraîne automatiquement une baisse de revenus sans pour autant entraîner une baisse de dépenses dans la même proportion. Il risque de s'ensuivre d'importantes mesures de rationalisation si une planification adéquate n'est pas faite.

Un autre aspect relatif à la clientèle doit retenir notre attention au cours des prochaines années. En effet, le Campus développe de plus en plus de projets et de services communautaires qui engendrent la présence accrue à l'année d'une clientèle externe. Cette dernière et la clientèle étudiante se côtoient de plus en plus et il faut mettre en place les mécanismes requis pour que les besoins et les réalités des unes et des autres cohabitent de manière harmonieuse.

² Étudiants temps complet au 20 septembre. Source : COBA, requêtes effectuées le 2 juillet 2009

³ Pour les sessions d'automne 2002 et précédentes, les données en formation professionnelle ne sont pas extraites de COBA. Elles ne sont pas absolument exactes. Pour les sessions d'automne 2002 et 2003, les données ne sont pas disponibles.

h. Une qualité des services à évaluer

Qu'il s'agisse de l'offre de service de formation à la clientèle étudiante ou de celle relative aux services communautaires, nous ne sommes pas en mesure d'évaluer avec précision la qualité de nos services. Qu'il s'agisse de pertinence, de conformité, de cohérence ou encore de niveau de satisfaction, nous ne disposons ni de l'expertise ni des outils ni des données de nature à nous permettre de porter des jugements clairs en cette matière et d'apporter les correctifs requis, le cas échéant.

i. Des communications internes à raffiner

Nos communications internes font encore largement usage de support papier à plusieurs niveaux, ce qui dénote une hésitation à utiliser pleinement les technologies de l'information dont nous disposons. De plus, cette façon de faire est en contradiction avec nos préoccupations en matière de développement durable. Des efforts doivent être faits pour mettre en place des facilités de nature à modifier ces comportements. Le site WEB ainsi que l'INTRANET sont autant d'outils qu'il importera de garder à jour et de rendre attrayants non seulement pour la clientèle externe, mais également pour les utilisateurs internes.

j. Des ressources financières à affermir

Malgré une certaine amélioration de la situation financière globale du Campus au cours des dernières années, les besoins en modernisation et en adaptation de ses installations et de ses équipements sont tels qu'il est impossible d'affirmer que nos ressources financières sont suffisantes. De plus, nous sommes aux prises avec un taux d'endettement significatif, ce qui laisse une mince marge pour de nouveaux emprunts qui pourraient être nécessaires pour la mise en œuvre de projets. L'organisme à but non lucratif que nous sommes (OBNL) limite nos sources de financement. Notre Fonds de développement (1,6 M\$) n'est pas encore reconstitué et il supporte notre marge de crédit dans notre institution bancaire. Des efforts devront donc être consentis pour diminuer les dépenses et accroître les revenus.

2. Environnement externe

L'environnement externe est constitué de facteurs, d'événements, de réalités qui ont une influence directe ou indirecte sur le Campus. Cependant, la Direction ne peut contrôler totalement et entièrement ces éléments.

Les aspects de l'environnement externe qu'il est nécessaire de considérer pour le développement du Campus au cours des prochaines années sont de nature variée.

a. La clientèle étudiante

La clientèle étudiante constitue un élément stratégique pour le Campus. En effet, si nous voulons assurer la pérennité de notre établissement, il faut bien considérer les caractéristiques actuelles et à venir des jeunes et des moins jeunes qui sont susceptibles d'être intéressés à faire des études au Campus.

Dans le cadre de notre démarche de plan stratégique, la clientèle doit être examinée sous différents aspects :

- la démographie;
- le Renouveau pédagogique;
- les technologies de l'information et des communications;
- les valeurs, les pratiques sociales et culturelles;
- les besoins des clientèles émergentes.

Nous allons, ci-dessous, aborder chacun de ces aspects.

- La démographie

Au cours des prochaines années, l'ensemble du réseau collégial sera confronté à une baisse significative de la clientèle. Les tableaux ci-dessous en font une démonstration éloquente.

[Prévisions de l'effectif étudiant au collégial](#)⁴

Comme le démontrent les données des tableaux précédents, le réseau collégial, dans son ensemble, connaîtra une importante diminution de clientèle à compter de 2010. La région de la Capitale-Nationale amorçe elle aussi en 2010, une baisse qu'on peut établir à près de 4 000 étudiants dans le réseau public pour la période allant de 2010 à 2015. Non seulement les étudiants seront-ils moins nombreux, mais ils présenteront des caractéristiques différentes de leurs prédécesseurs. Nouvelles générations, nouveaux besoins, nouveau comportement, etc., voilà autant d'aspects dont il faudra tenir compte dans nos activités de recrutement et d'enseignement. Le Campus n'échappera pas à ce phénomène démographique. Cependant, il peut en diminuer les conséquences en mettant en œuvre dès maintenant différentes stratégies. Ces dernières devraient résider dans la mise en place de programmes d'études novateurs et précurseurs qui seront de nature à donner un caractère distinctif au Campus attirant ainsi la clientèle, même dans un contexte de baisse de la demande.

- Le Renouveau pédagogique

Élément majeur également à prendre en considération : le Renouveau pédagogique mis sur pied il y a quelques années dans le réseau québécois de l'éducation. Ainsi, les étudiants que le Campus recevra dès l'automne 2010, comme tous les collèves, seront issus de cette réforme. Cette dernière vise, entre autres, à adapter l'école aux besoins des élèves et à ceux de la société du XXI^e siècle afin de favoriser la réussite scolaire. L'école primaire et l'école secondaire proposent maintenant aux élèves, des situations plus concrètes, plus stimulantes, plus signifiantes et les impliquent dans différents projets où ils sont nécessairement mis en action. Les étudiants s'attendent donc à retrouver au collégial, ce qui aura été leur quotidien des 12 dernières années.

- Les technologies de l'information et des communications

Un autre aspect nécessite notre attention en ce qui concerne la clientèle des prochaines années : les technologies de l'information et des communications. Les jeunes utilisent quotidiennement ces dernières, que ce soit pour apprendre, pour communiquer ou pour se divertir. Leur environnement comporte des outils technologiques variés qu'ils intègrent naturellement à toutes leurs activités, incluant les activités scolaires. Ils ne sauraient donc

⁴ Document en annexe

envisager un milieu d'enseignement où les technologies sont absentes ou désuètes. Ils participent à différentes communautés virtuelles et échangent constamment avec leurs amis, leurs parents, des inconnus. Habités à l'instantanéité de la communication et à une proximité virtuelle, ils comptent retrouver ces éléments dans le cadre scolaire.

- Les valeurs, les pratiques sociales et culturelles

Au chapitre des valeurs des jeunes, leurs pratiques sociales et culturelles sont en mouvance. Les étudiants souhaitent désormais prendre part à l'action, démontrer leur savoir-faire, vivre dans un milieu qui leur ressemble où les amis comptent pour beaucoup. Le rôle d'observateur ne les satisfait plus; ils veulent participer et jouer un rôle significatif. Les jeunes travaillent un bon nombre d'heures, et pas toujours pour des raisons économiques. Pour eux, il s'agit d'une façon de se réaliser, d'apprendre autrement qu'en classe et d'appartenir à un groupe. Ils souhaitent concilier études et travail et n'y trouvent pas toujours leur compte. Les frontières géographiques n'existent plus pour les jeunes. Comment en serait-il autrement quand on sait qu'ils peuvent à tout moment échanger avec des étrangers partout sur la planète?

- Les clientèles émergentes

Parmi tous les étudiants que nous accueillerons, nous verrons un nombre croissant d'étudiants présentant des difficultés d'apprentissage, des troubles mentaux, des limitations physiques, des troubles envahissants du développement, etc. Ces étudiants auront reçu des services tout au long de leurs études et ils s'attendent à être non seulement soutenus de la même façon pour la suite de leurs études, mais à vivre une inclusion pleine et entière.

Notre offre de service devra donc proposer aux étudiants des programmes qui répondent aux besoins du marché, un milieu de vie significatif dans lequel ils se reconnaîtront, un environnement pédagogique où les technologies auront une place de choix et où les méthodes utilisées seront en continuité avec ce qu'ils ont connu.

b. La clientèle communautaire

Compte tenu de l'offre de services communautaires que le Campus rend disponibles à la population de la région, cet aspect doit nécessairement être considéré dans notre exercice de plan stratégique. Il est nécessaire de continuer à investir dans la diversification de l'offre de services communautaires. En effet, malgré la baisse de clientèle étudiante, la demande pour des services communautaires, qu'ils soient de nature sportive, culturelle ou autre, continuera à se maintenir, voire à augmenter compte tenu du vieillissement de la population et de la mise à la retraite d'un nombre important de personnes.

Présentement, l'offre de produit que le Campus propose à toute la collectivité par son service d'accueil de groupe répond aux besoins d'une clientèle particulière qui ne retrouve pas d'équivalence dans l'industrie hôtelière. Plus de 40 000 personnes se sont prévaluées de nos services de colloque et congrès l'an dernier. Que ce soit des groupes religieux/spirituels, gouvernementaux, communautaires, associatifs, tous apprécient la variété des services que l'on peut offrir sous la même enseigne et cela dans un cadre naturel exceptionnel. Ces clientèles vont requérir de plus en plus de services de cette nature occasionnant une hausse dans la demande d'activités sportives et culturelles notamment.

Au niveau des activités sportives, plus de 550 000 personnes fréquentent nos installations annuellement. En ce qui concerne l'offre culturelle, plus ou moins 1 000 personnes des environs immédiats s'inscrivent afin de profiter d'une gamme d'activités que le Campus offre. Nous n'avons qu'à penser à des cours de musique individuels, des cours de vitrail, de langues et bien d'autres. Il ne faut pas oublier l'occupation estivale par des camps d'immersion française et anglaise où des jeunes de partout au Canada viennent pour y vivre une expérience estivale unique. Finalement, il faut considérer les activités du Groupe Kéno. Les jeunes clients de ce dernier profitent de nos terrains et de nos installations (classes, salles, auditorium, piscine, gymnases, etc.). Ils sont plus de 350 à fréquenter le Campus quotidiennement pendant les 9 semaines estivales.

c. La concurrence

Malgré son caractère d'organisme sans but lucratif, le Campus n'en demeure pas moins soumis directement à la concurrence ainsi qu'à la loi de l'offre et de la demande.

Certains aspects de la concurrence peuvent être perçus comme une menace pour le Campus ou peuvent le devenir. Une vigilance doit être accordée particulièrement aux autres collèges du réseau privé, aux collèges non subventionnés ainsi qu'aux cégeps de la région immédiate. Cette vigilance doit se faire, notamment au niveau des stratégies de promotion et du développement des programmes d'études, tant au régulier qu'à la formation continue. Une veille est également à faire vis-à-vis des universités environnantes qui attirent des étudiants n'ayant pas obtenu leur DEC.

Au contraire, d'autres éléments peuvent constituer une plus-value vis-à-vis de nos concurrents dont il faut tirer parti au maximum. En effet, le fait d'avoir des résidences sur place est un atout pour inciter les étudiants de l'extérieur à venir étudier au Campus, de même que notre environnement privilégié. Nos infrastructures sportives enviables constituent également des éléments pouvant favoriser l'intérêt de certains types de clientèles, comme les décrocheurs ou les sportifs. Nos équipements de pointe (ex. : le studio La Chapelle, éventuellement un studio de création et montage sonore, etc.) sont des moyens à exploiter et à développer pour faire face à la concurrence qui deviendra de plus en plus féroce en raison de la baisse appréhendée de clientèle.

d. La main-d'œuvre

Les changements dans la démographie de la société québécoise se traduisent par une baisse significative de la population. Ce phénomène, conjugué au vieillissement de la population, exerce une influence importante sur la nature des besoins de recrutement de la main-d'œuvre. Ainsi, afin de nous démarquer et de demeurer compétitifs au chapitre des ressources humaines (attraction et rétention), nous allons devoir faire preuve d'innovation. Des programmes ou des projets, comme *Employeur de choix*, *Employeur en santé*, etc., ne sont que quelques exemples d'avenues à considérer au cours des prochaines années si nous voulons faire face adéquatement aux défis de la main-d'œuvre.

Par ailleurs, le nombre restreint de travailleurs spécialisés dans la région de Québec accentue le phénomène de rareté de main-d'œuvre dans le recrutement d'enseignants spécialisés pour nos programmes techniques. Nous devons donc voir à établir des stratégies de recrutement qui débordent notre région et être innovateurs pour attirer des ressources en provenance des autres régions.

La concurrence accrue entre les institutions d'enseignement de la région constitue également un élément à considérer étant donné qu'il entraîne une mobilité importante de la main-d'œuvre, plus particulièrement chez le personnel enseignant et le personnel professionnel. En effet, dans la région immédiate, cégeps, collèges et universités sont en grand nombre. Non seulement les enseignants, mais également les gestionnaires, les professionnels et les employés de soutien sont susceptibles d'être intéressés et attirés par d'autres maisons d'enseignement. Comment se distinguer pour garder et attirer cette main-d'œuvre?

Quant à l'entrée sur le marché du travail des nouvelles générations, elle entraîne l'émergence de nouvelles valeurs, de nouveaux comportements et de nouveaux besoins (augmentation de l'absentéisme, loisirs, conciliation travail-famille). Ces changements devront être pris en compte pour l'attraction des nouveaux employés ainsi que dans les efforts de rétention de ceux à notre emploi. Toute la question des multiples générations sur un même lieu de travail constitue également une réalité à considérer. Actuellement, au Campus, nous sommes en présence d'un important spectre générationnel où l'on retrouve : traditionaliste, boomers, X et Y. Qu'il s'agisse de la place du travail, de la famille, des loisirs, des amis, de l'autorité, de l'avenir, etc., ces multiples générations ont des conceptions et des attentes fort différentes auxquelles nous devons nous adapter comme employeur.

e. Le financement

Bien que la grande région de Québec ait été moins affectée que les autres régions, on constate une détérioration de l'économie québécoise : hausse du taux de chômage, baisse des exportations. Le gouvernement du Québec prévoit des déficits budgétaires pour les prochains exercices financiers. L'État québécois devra faire des choix au cours des prochaines années afin de revenir à l'équilibre budgétaire. Cette situation, doublée de la présence d'un gouvernement fédéral minoritaire, augmente le niveau d'incertitude quant aux réinvestissements possibles dans le réseau collégial. On peut donc entrevoir un contexte financier plus difficile dans les prochaines années pour les collèges privés sous agrément, où la majeure partie des ressources financières doit être attribuée aux opérations régulières.

Par ailleurs, le resserrement général des conditions de crédit accordées par les institutions financières qui suit souvent les ralentissements économiques rendra plus difficile l'obtention de financement à long terme. Cette éventualité constituera une contrainte importante pour la modernisation de nos installations et le remplacement de l'équipement et du mobilier nécessaires à nos opérations.

f. Le développement des technologies de l'information

Le développement fulgurant des différentes technologies de l'information a modifié la manière d'enseigner et de gérer des organisations comme le Campus. De nouvelles stratégies d'enseignement et de gestion devront donc être mises en place afin que nous soyons en mesure de relever le défi de cet avancement, des nombreux changements et de l'adaptation que cela requiert.

Au niveau de la pédagogie, cette réalité impliquera la nécessité d'intégrer et de promouvoir l'utilisation des nouveaux outils d'enseignement Web 2.0 incluant les réseaux sociaux. De plus, le

Campus devra adapter son infrastructure technologique afin qu'elle réponde aux besoins de la *génération C* ([génération C - Les 12-24 ans : moteurs de transformation des organisations - CEFRIQ](#)).

En ce qui concerne les services administratifs, le Campus doit pouvoir continuer la modernisation amorcée au cours des dernières années en terminant l'informatisation des différents processus de gestion (ERP : système de gestion des ressources d'entreprises), en implantant des solutions Web 2.0 dans la gestion des systèmes d'information (SharePoint Portal Server), et en améliorant la sécurité et l'accès aux systèmes d'information de gestion (actif informationnel).

Finalement, en matière de communication interne et externe, que ce soit pour des fins éducatives ou pour des fins administratives, le Campus ne pourra échapper à la nécessité d'implanter un système de communication unifié, adapté aux nouvelles réalités technologiques : téléphonie IP, vidéoconférence, système d'affichage, vidéo surveillance, Web 2.0, etc.

g. Les opportunités et les menaces

Après avoir fait le tour des principaux aspects de notre environnement susceptibles de nous influencer au cours des prochaines années, il est nécessaire d'identifier les principales opportunités ainsi que les principales menaces qui sont de nature à contribuer au développement du Campus ou à en restreindre l'envergure.

Au niveau des opportunités, le Campus peut compter sur ce qui suit :

- La situation géographique;
- L'engagement des personnes à son emploi;
- Taille de l'organisation, la flexibilité dans les processus et l'approche personnalisée et respectueuse des employés et de la clientèle;
- La variété de l'offre globale de services éducatifs et communautaires
- Le caractère exclusif ainsi que le rayonnement régional et suprarégional de certains de nos programmes communautaires et éducatifs : Colloque et congrès, DEP en sécurité incendie, mode, Soins préhospitaliers d'urgence, soins infirmiers, techniques policières, thanatologie, sonorisation, création et montage sonore ainsi que les sciences humaines (profils apparentés aux programmes contingentés : sécurité civile, police et sécurité).
- Les différents partenariats communautaires notamment avec la Ville de Saint-Augustin et le Groupe Kéno.

Au niveau des menaces, le Campus doit accorder une attention toute particulière aux aspects suivants :

- Vétusté des installations ainsi que les nécessaires rénovations qu'il faudra apporter au cours des prochaines années;
- Fardeau de la dette qui rend impossible une marge de manœuvre financière;
- Décroissance appréhendée de la clientèle étudiante ainsi que la concurrence accrue;
- Rareté des ressources humaines ainsi que la compétition qui s'en suit entre les employeurs du réseau l'éducation et de la région en général.
- L'accroissement de la masse salariale sans compensation proportionnelle au niveau des revenus de subvention.

G. LES ORIENTATIONS STRATÉGIQUES 2010-2015

À partir de ce qui précède, le Campus Notre-Dame-de-Foy se donne 5 orientations pour lesquelles il compte mobiliser les membres du conseil d'administration, les gestionnaires et les employés au cours des trois prochaines années. Ces grandes orientations génèrent chacun des objectifs stratégiques qui donneront lieu à des plans d'action annuels.

1. OFFRIR DES PROGRAMMES ÉDUCATIFS DE QUALITÉ

Nous désirons, par cette orientation, nous engager formellement dans une démarche d'amélioration continue de la qualité de nos services éducatifs. Nous voulons développer une culture d'évaluation et d'innovation pédagogiques qui soit de nature à répondre aux besoins des étudiants.

2. ASSURER LA PROFITABILITÉ DU CAMPUS

La nature juridique de l'entreprise qu'est le Campus (organisme à but non lucratif), les obligations financières actuelles ainsi que la nécessité de procéder à une modernisation des infrastructures constituent des facteurs qui nécessitent une profitabilité accrue du Campus. L'équilibre budgétaire est un euphémisme, il est nécessaire de parler d'une profitabilité qui se traduise concrètement par un large excédent des bénéfices sur les charges. Ces bénéfices d'opération devraient se situer aux alentours de ± 1 M\$ annuellement afin que l'on puisse rencontrer les obligations reliées aux dettes et procéder aux nécessaires projets de modernisation.

3. MODERNISER L'INFRASTRUCTURE

Cette orientation traduit la volonté d'engagement dont doit faire preuve le Campus pour procéder à des investissements majeurs dans ses bâtisses et terrains ainsi que dans tous les équipements nécessaires au fonctionnement et à la réalisation de la mission éducative et communautaire. Sans ces efforts, qui seront d'ailleurs très coûteux, le Campus sera limité dans son fonctionnement ainsi que dans sa capacité d'attraction et de rétention des clientèles..

4. ÊTRE UN EMPLOYEUR DE CHOIX

Cette orientation devient une nécessité dans le contexte actuel de la main-d'œuvre. Le Campus doit être compétitif et savoir retenir sa main-d'œuvre tout en attirant de nouveaux talents. Sans cet engagement, le vieillissement naturel de la main-d'œuvre, la rareté croissante des ressources ainsi que la compétition risquent d'éroder la ressource la plus stratégique et essentielle du Campus, soit son capital humain.

5. CONSOLIDER L'IMPLICATION DANS LA COMMUNAUTÉ

Intimement liée aux orientations précédentes, l'ouverture du Campus sur son milieu d'appartenance doit continuer à être promue et développée par des alliances et des projets concrets. Le Campus ne peut retour en arrière et se replier sur lui-même. De récentes réalisations avec notamment la Ville de Saint-Augustin-de-Desmaures démontrent la valeur ajoutée qu'une telle orientation peut avoir sur l'ensemble du Campus, sa pérennité, sa notoriété et sa force comme ressource du milieu.

H. LE PLAN D'ACTION

Chacune des orientations stratégiques précédentes fait l'objet d'un plan d'action. Ce plan servira de point d'ancrage aux gestionnaires. Ces derniers établiront annuellement les plans internes de réalisation qui permettront à la Direction de l'établissement de s'inscrire dans le sens des orientations stratégiques adoptées.

Le plan d'action du Campus fera l'objet annuellement d'une reddition de compte formelle aux membres du conseil d'administration de la part du directeur général. Les membres pourront alors apprécier l'atteinte des résultats et, au besoin, apporter des ajustements à l'une ou l'une des orientations stratégiques ou à l'un ou l'autre des objets du plan d'action.

Il est à noter que certains aspects du plan requièrent des ressources financières majeures. C'est le cas notamment de la modernisation de l'infrastructure. Les membres du conseil d'administration doivent donc être conscients de cette réalité qui, de toute évidence, milite en faveur d'une autre orientation soit celle d'accroître la profitabilité du Campus. Les autres orientations, bien qu'elles nécessitent des ressources en temps et en énergie, peuvent se réaliser progressivement sans qu'il faille des dépenses considérables en argent. Elles demandent surtout de la volonté, de l'engagement, de la détermination.

CONCLUSION

Le Campus est à un carrefour important de son histoire. Après avoir vécu une période de décroissance et de turbulence au début des années 2000, les dernières années se sont vécues sous le signe du redressement et d'un début de croissance. Il faut maintenant consolider ce changement de cap. Les cinq orientations stratégiques ainsi que le plan d'action qui en découle constituent une occasion unique de positionner le Campus dans le peloton de tête des établissements privés au niveau collégial. En devenant une figure de proue par la qualité de ses services, par la modernité de ses installations et de ses équipements, le Campus saura attirer sa clientèle et ses ressources humaines. La consolidation de son rôle dans la communauté viendra lui permettre de créer des liens et des alliances susceptibles de créer des occasions de développement et de croissance.

Annexe 1

Nombre d'élèves inscrits au collégial au trimestre d'automne à l'enseignement ordinaire à temps plein, selon le type de formation et la classe¹.

Ensemble du collégial

tous les réseaux

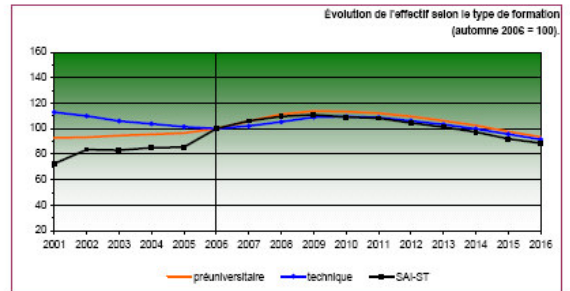
	Observations						Prévisions									
	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Préuniversitaire	72 035	72 363	73 412	74 125	74 945	77 641	82 157	86 411	88 349	88 009	87 039	85 073	82 422	79 572	75 818	72 518
1 ^{re} année	40 651	41 285	43 080	42 898	43 930	45 616	49 047	50 785	51 498	50 687	50 323	48 610	47 179	45 353	42 940	41 307
2 ^e année	31 384	31 078	30 332	31 227	31 015	32 025	33 110	35 626	36 851	37 322	36 716	36 463	35 243	34 219	32 878	31 121
Technique	80 381	78 267	75 443	73 906	72 288	71 226	72 672	75 067	77 583	77 978	77 417	75 554	73 566	71 019	68 075	65 163
1 ^{re} année	33 379	31 515	30 073	29 931	29 608	29 224	31 315	32 396	32 753	32 203	31 874	30 661	29 840	28 682	27 159	26 158
2 ^e année	24 830	24 345	23 594	23 066	22 651	22 244	21 977	23 556	24 362	24 610	24 169	23 898	23 005	22 389	21 504	20 361
3 ^e année	22 372	22 107	21 776	20 879	20 029	19 759	19 380	19 113	20 468	21 165	21 374	20 975	20 721	19 948	19 412	18 644
SAI-ST²	5 108	5 882	5 848	5 990	6 023	7 046	7 471	7 721	7 818	7 683	7 623	7 359	7 133	6 861	6 482	6 245
Ensemble	157 524	156 512	154 703	154 021	153 256	155 913	162 300	169 199	173 750	173 670	172 079	167 986	163 121	157 452	150 375	143 926

Source : MELQ, Direction de la recherche, des statistiques et de l'information, SIFEEC, version du printemps 2007.

1. La classe est déduite de la variable session du programme d'études, transmise au Ministère par l'institution d'enseignement. Si l'élève est inscrit en session 1 ou 2, il est en 1^{re} année. Si l'élève est inscrit en session 3 ou 4, il est en 2^e année, et en 3^e année s'il est inscrit en session 5 ou 6 (formation technique).

2. SAI-ST : session d'accueil et d'intégration et session de transition. La quasi-totalité des élèves inscrits en SAI-ST sont en 1^{re} année.

Note : Sont exclus des présentes observations / prévisions les élèves en formation continue (adultes), les élèves à temps partiel. Ne sont retenus que les élèves inscrits à un programme de DEC ou en SAI-ST.



septembre 2007

Éducation,
Loisir et Sport
Québec