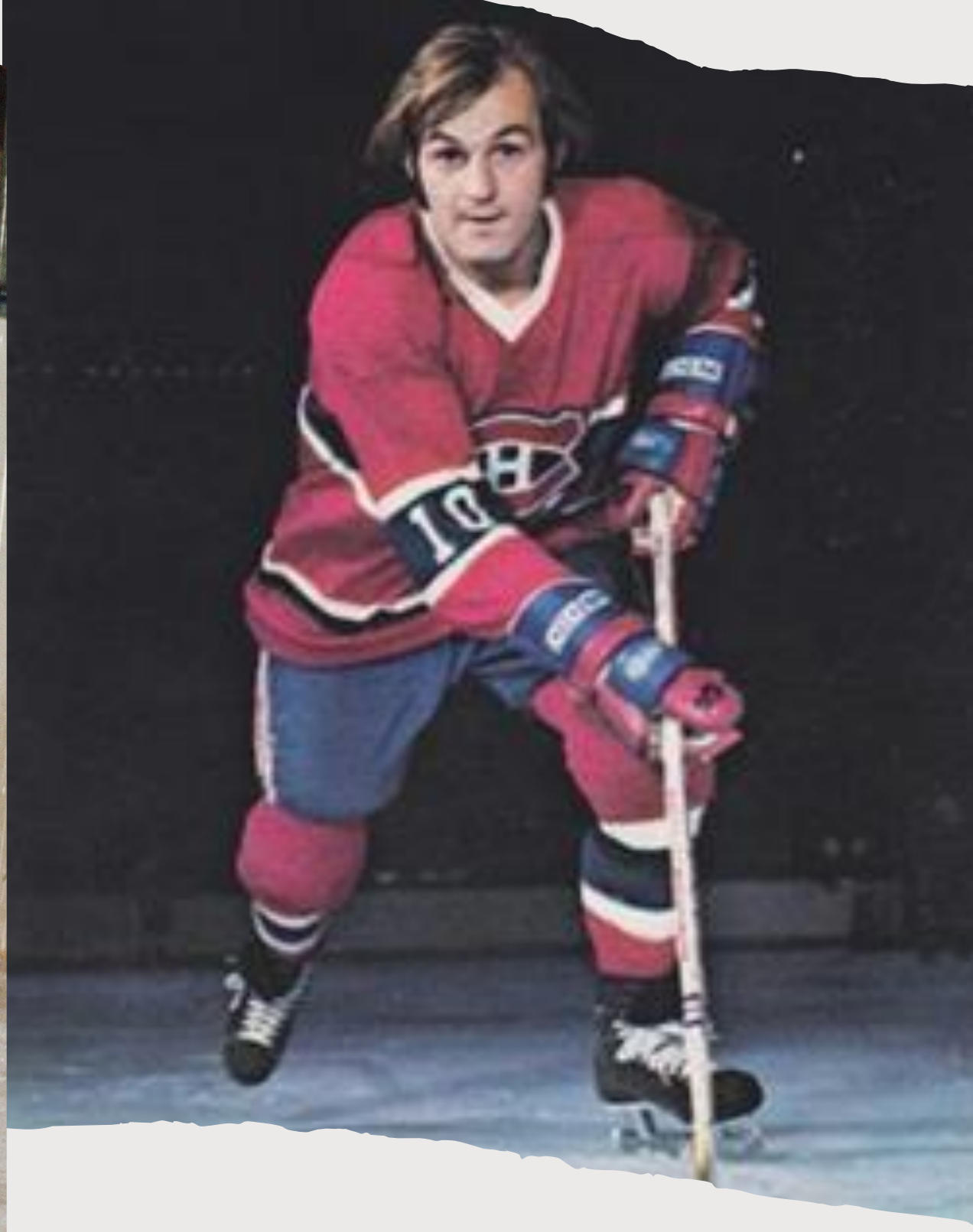




**14 OCTOBRE 2026**

**Journée d'Étude sur le Hockey Québécois**



## ***S'élever à notre façon***

### **Journée d'étude – le modèle de développement du hockey québécois**

---

Mercredi, 14 octobre 2026

Bibliothèque de l'Université du Québec à Trois-Rivières

#### **Ordre du jour**

- **8h30 – Accueil et prise des présences**
- **8h45 – Mot de bienvenue et**
  - **Mise en contexte**
  - **L'état d'avancement des travaux de réflexion du comité**
- **9h10 – L'importance d'un cadre de référence - vers une vision écologique**
- **9h20 @ 10h20 – Chantier 1 : le modèle de développement holistique**
  - **Présentation sommaire**
  - **Travail en plénière**
  - **Période d'échanges**

**10h45 PAUSE CAFÉ**
- **11h00 @ 12h15 – Chantier 2 : le modèle de compétition M13**
  - **Présentation sommaire**
  - **Travail en plénière**

**12h15 diner – CAFÉTERIA DE L'UQTR**
- **13h00 @ 14h30 – Chantier 3: le modèle de compétition M15-M18**
  - **Présentation sommaire**
  - **Travail en plénière**
  - **Période d'échanges sur le modèle de compétition dans son ensemble**
- **15h00 @ 16h00 – Chantier 4: Le programme national Envol du Harfang**
  - **Présentation sommaire**
  - **Travail en plénière**
  - **Période d'échanges**
- **16h15 – Conclusion et plan d'action**

# Journée d'étude

## Révision du modèle de développement du hockey québécois

14 octobre 2026  
Trois-Rivières  
Hockey Québec

**Jocelyn Thibault**

Consultant, Hockey Québec

**Jean Lemoyne, PhD**

Laboratoire de recherche sur le hockey - UQTR  
Université du Québec à Trois-Rivières



PLAN DE DÉVELOPPEMENT DE  
**L'EXCELLENCE**

*S'ÉLEVER À NOTRE FAÇON*





# MISE EN CONTEXTE

---

**Comprendre la baisse de la  
représentativité québécoise  
dans le hockey international.**

# Perspective historique, un pas à la fois

## 2011



«Mais ça manque de colle. Le développement du joueur, c'est comme un puzzle, il faut unifier les idées, et le Sommet du hockey québécois constitue un pas dans la bonne direction. Il faut une structure unifiée.»

- G. Larivière

## 2022



**9 recommandations** pour redonner les lettres de noblesse au hockey québécois

...

De la découverte et l'initiation au hockey jusqu'à l'atteinte du haut niveau.

## 2026



**Un effort collaboratif** pour actualiser notre modèle, le bonifier et en faire un modèle de bonnes pratiques en développement sportif





"And so my fellow Americans:  
ask not what your country can  
do for you - ask what you can  
do for your country."

*John F. Kennedy*

# LA DÉMARCHE

---

- **Mandat JT – 31 mars 2027**
- **Laboratoire de recherche sur le hockey SCORé - 5 projets**
  - Identification d'un cadre de référence\*
  - Le joueur et son écosystème de développement\*
  - L'analyse des pratiques en matière de développement de l'athlète
  - *Ensemble pour notre sport* – formation de groupes de travail
  - Talent et atteinte de l'excellence
- **Formation d'un Comité exploratoire**
- **Rencontres de travail et journée d'étude**

# LES RÉALITÉS CRUES (BRUTAL FACTS)

## L'INDIVIDU [ATHLÈTE]

Condition physique, habiletés, motivation, attitudes, etc.)

## SON ENTOURAGE

- Parents
- Entraîneurs
- Triade Entraîneur-Parent-Athlète

## LE SYSTÈME

- Gouvernance
- Infrastructures
- Commercialisation et privatisation
- Accessibilité au sport compétitif

## PHÉNOMÈNES SOCIAUX

- Au Québec
- Dans le monde (mondialisation du hockey)

## LE SYSTÈME PLUS ÉLOIGNÉ

- Provenance des dirigeant·es
- Expérience et visibilité internationale
- Règlementation professionnelle (LNH)
- Financement

# LES CONSTATS

---

- Le Québec accuse un retard en matière de développement; il y a lieu de s'actualiser – statut quo n'est pas une option
- Absence de consensus à propos d'une vision et d'une philosophie claire de développement
- Manque de cohésion entre la Fédération, les ligues et les autres acteurs
- Focus sur le développement des équipes plutôt que le développement des athlètes
- Changement de paradigme dans l'enseignement du hockey
- Il n'y a pas une vision holistique et écologique du développement
- Identification (trop) hâtive des meilleurs joueur.ses
- Manque de temps de développement (fenêtre 15-22)
- Nécessité de renforcer notre conception de l'identité des hockeyeur.ses québécois.es

---

***Pour le plus grand nombre possible,  
Le plus longtemps possible,  
Dans le meilleur environnement possible!***

---

# MODÈLES DE DÉVELOPPEMENT DU TALENT SPORTIF:

## SE Doter d'un Cadre de Référence

Jean Lemoyne, PhD

Laboratoire de Recherche sur le Hockey UQTR

Université du Québec à Trois-Rivières

Jocelyn Thibault

Consultant Hockey Québec

# PLAN DE DÉVELOPPEMENT DE L'EXCELLENCE

*S'ÉLEVER À NOTRE FAÇON*



# PLAN DE DÉVELOPPEMENT DE L'EXCELLENCE

*S'ÉLEVER À NOTRE FAÇON*

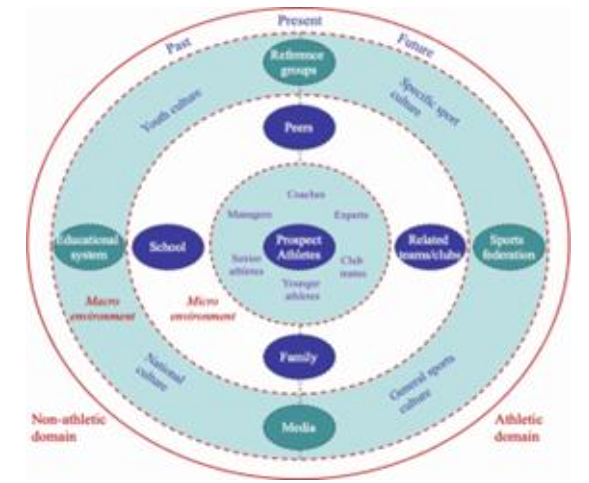


## Le But

1. Pourquoi un cadre de référence ?
2. Vision écologique du développement

# POURQUOI UN CADRE DE RÉFÉRENCE ?

*Agencement des concepts et modélisation de leurs interactions  
qui gravitent dans l'écosystème de développement.*



---

**Comprendre** le phénomène du développement (pertinence);

**Concier** notre réflexion;

**Orienter** les travaux ;

**Identifier** les pistes d'action (cohérence);

PLAN DE DÉVELOPPEMENT DE  
**L'EXCELLENCE**  
*S'ÉLEVER À NOTRE FAÇON*



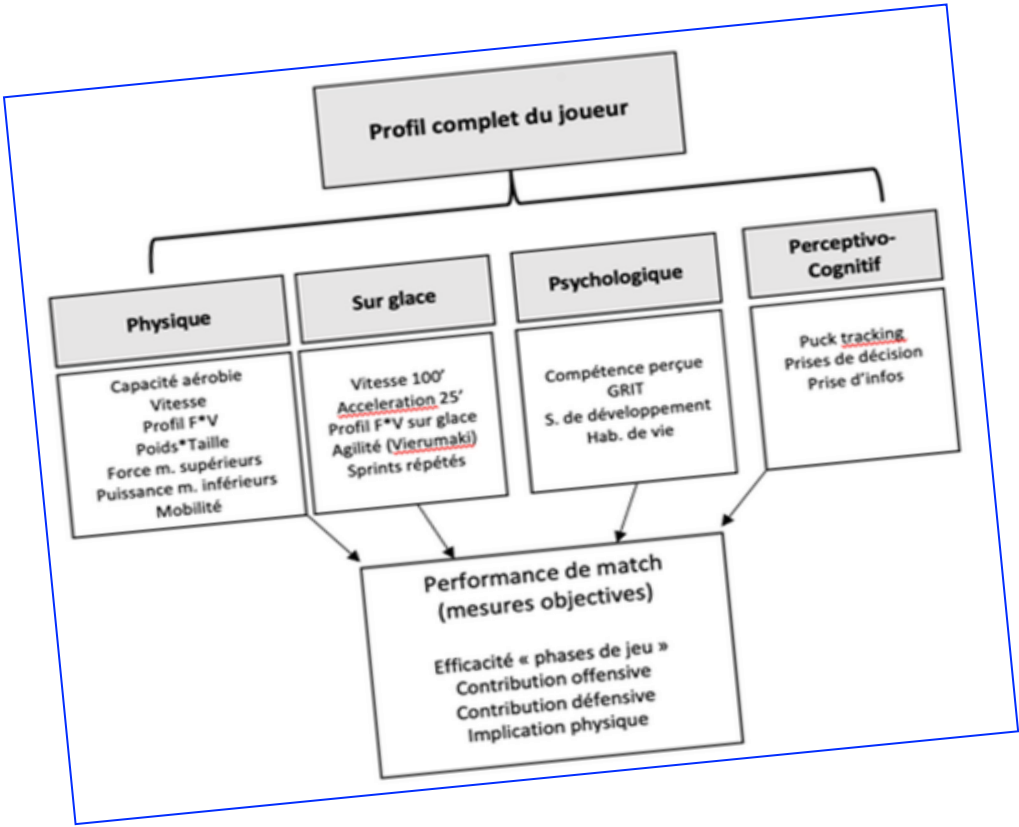
# LES MODÈLES DE DÉVELOPPEMENT

(ce qu'on en sait)

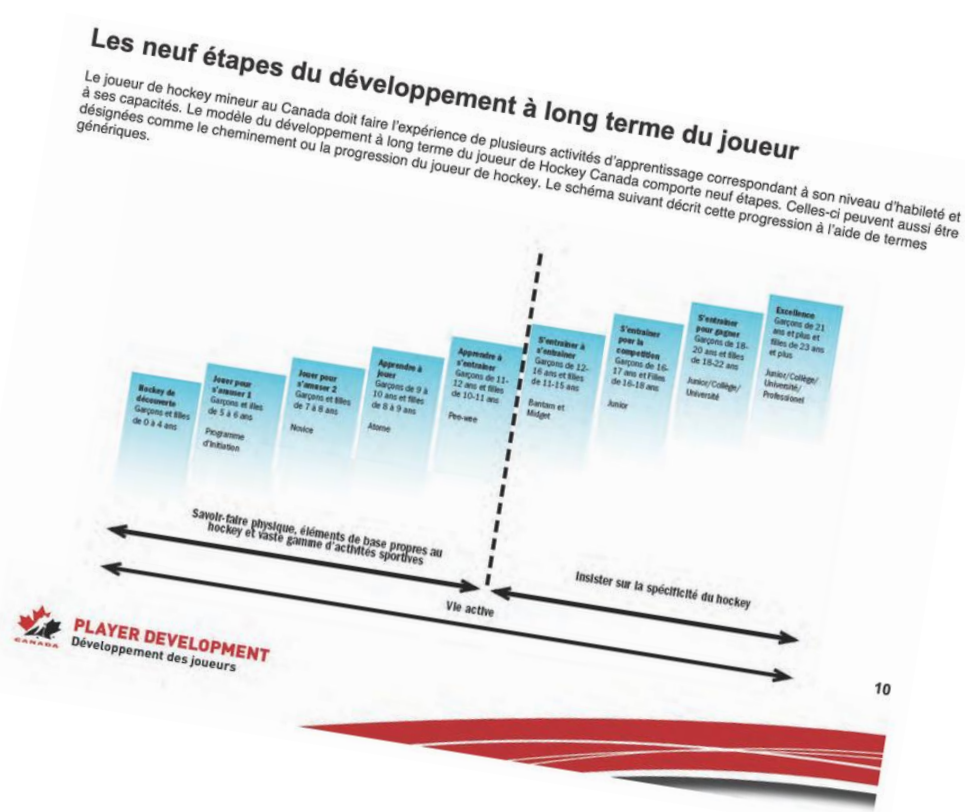
Définir le talent est à peu près impossible, consensus difficile. Vision prédictive, performance, projection, etc.

Le MDPS (Côté, 2007): les multiples chemins pour parvenir au haut niveau

| Age (y)          | Potential outcomes                                                                                                                                                                                    | Potential outcomes                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | Potential outcomes                                                                                                                                                                             |
|------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                  | <ul style="list-style-type: none"><li>Recreational participation</li><li>Enhanced physical health</li><li>Enhanced enjoyment</li></ul>                                                                | <ul style="list-style-type: none"><li>Elite performance</li><li>Enhanced physical health</li><li>Enhanced enjoyment</li></ul>                                                                                                                                                                                                                                              | <ul style="list-style-type: none"><li>Elite performance</li><li>Reduced physical health</li><li>Reduced enjoyment</li></ul>                                                                    |
| 18               | <b>Recreational phase</b><br>Activities: <ul style="list-style-type: none"><li>High amount of deliberate play</li><li>Low amount of deliberate practice</li><li>Focus on fitness and health</li></ul> | <b>Investment phase</b><br>Activities: <ul style="list-style-type: none"><li>High amount of deliberate practice</li><li>Low amount of deliberate play</li><li>Focus on one sport</li></ul><br><b>Specializing phase</b><br>Activities: <ul style="list-style-type: none"><li>Balanced deliberate play and practice</li><li>Reduced involvement in several sports</li></ul> | <b>Early specialization</b><br>Activities: <ul style="list-style-type: none"><li>High amount of deliberate practice</li><li>Low amount of deliberate play</li><li>Focus on one sport</li></ul> |
| 17               |                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                |
| 16               | <b>Sampling phase</b><br>Activities: <ul style="list-style-type: none"><li>High amount of deliberate play</li><li>Low amount of deliberate practice</li><li>Participation in several sports</li></ul> |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                |
| 15               |                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                |
| 14               |                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                |
| 13               |                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                |
| 12               |                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                |
| 11               |                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                |
| 10               |                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                |
| 9                |                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                |
| 8                |                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                |
| 7                |                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                |
| 6                |                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                |
| Entry into sport |                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                |



Le DLTA (Balyi, 2003) est son cadre évolutif prescriptif: un guide pour les entraîneurs ?



PLAN DE DÉVELOPPEMENT DE L'EXCELLENCE

S'ÉLEVER À NOTRE FAÇON



# LA VISION ÉCOLOGIQUE DU DÉVELOPPEMENT SPORTIF

---

*Au-delà de l'expertise et de l'encadrement offert par son entraîneur, l'individu se développe dans l'environnement dans lequel il est placé. Son parcours se façonne à partir d'un ensemble de systèmes qui influencent la façon dont les changements, les apprentissages et les comportements prendront place.*

**Individu**

**Interactions sociales**

**Entourage social et physique**

**Valeurs, Culture et orientations**

**Politiques**

**Vision à grande échelle**

PLAN DE DÉVELOPPEMENT DE  
**L'EXCELLENCE**

*S'ÉLEVER À NOTRE FAÇON*

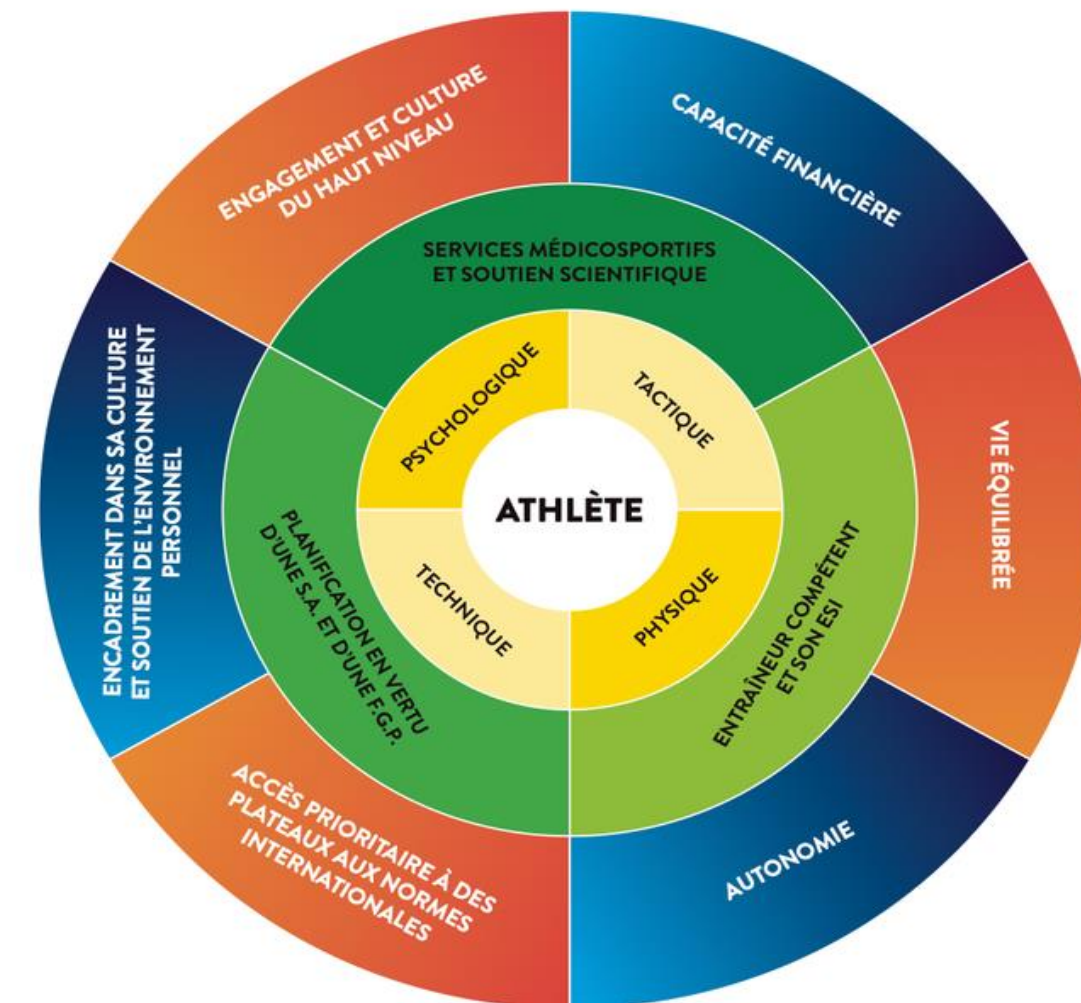


# LE MODÈLE QUÉBÉCOIS DU DÉVELOPPEMENT DU TALENT (Marier, 2019)



- Modèle adapté à la réalité québécoise;
- 5 contextes de pratique sportive
  - Découverte
  - Initiation
  - Récréation
  - Compétition
  - Haut Niveau ;
- L'athlète est au coeur d'un environnement de soutien;
- Concept de spécialisation sportive appropriée;
- Valorise les différents programmes (Sports-Études);
- Valorise la pertinence de se doter de notre système;

FIGURE 3 : LE DÉVELOPPEMENT DU TALENT SPORTIF



PLAN DE DÉVELOPPEMENT DE  
**L'EXCELLENCE**

*S'ÉLEVER À NOTRE FAÇON*

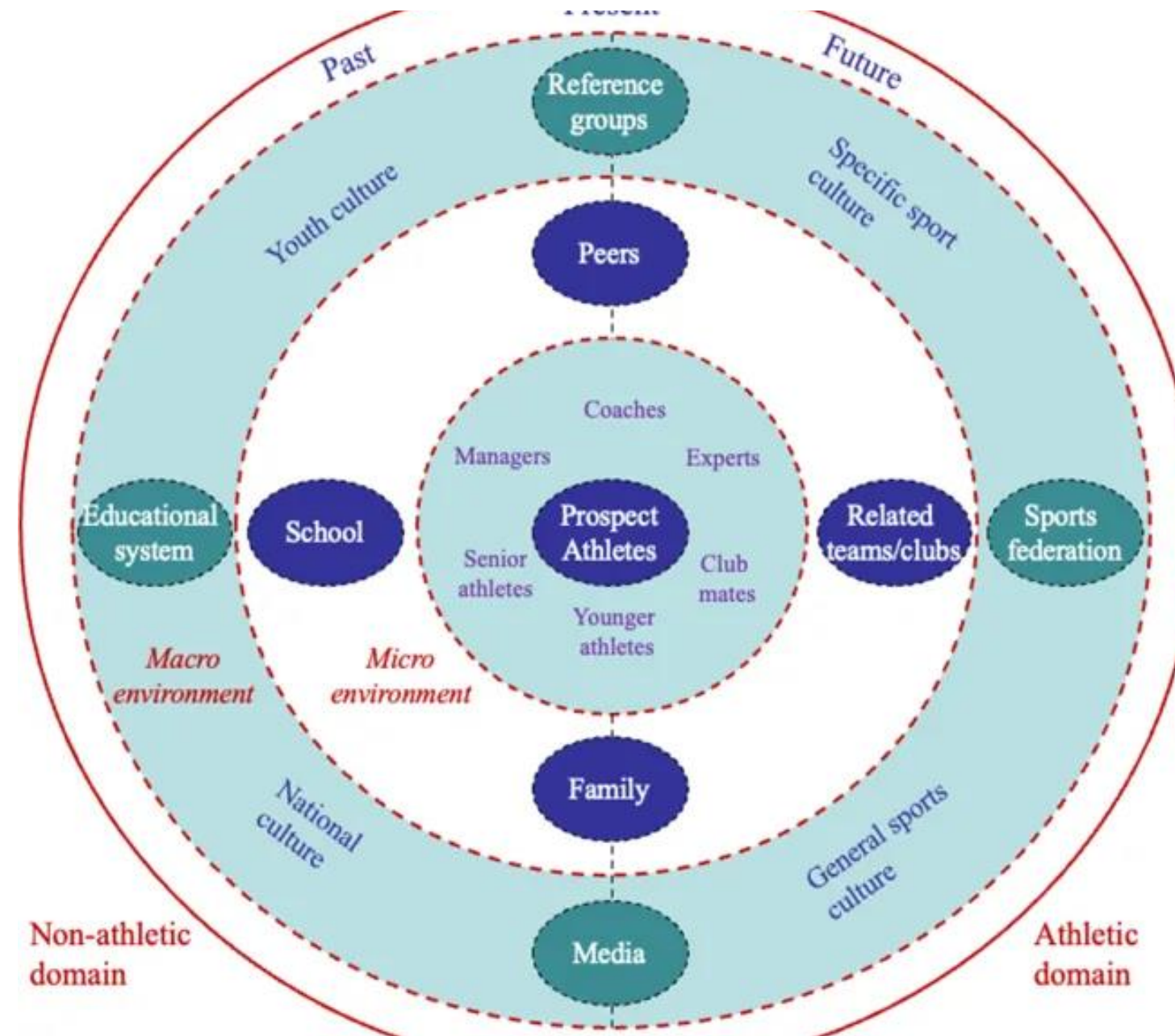


# L'ENVIRONNEMENT DU DÉVELOPPEMENT DE TALENT

## (Henriksen & Stambulova, 2023)



- L'environnement est réparti en multiples niveaux.;
- L'athlète est au cœur de l'écosystème ;
- À la fois spécifique et global;
- Chaque niveau joue un rôle dans le développement;
- Écologique ? OUI
- Appuis scientifiques : variable



Henriksen K and Stambulova N (2023) The social environment of talent development in youth sport. Frontiers Sports Active Living 5:1127151.  
doi: 10.3389/fspor.2023.1127151

PLAN DE DÉVELOPPEMENT DE  
**L'EXCELLENCE**

S'ÉLEVER À NOTRE FAÇON



# LE MODÈLE ÉCOLOGIQUE DU DÉVELOPPEMENT HUMAIN

(Bronfenbrenner, 2004)

- L'individu est entouré de multiples systèmes;
- L'athlète est au cœur de l'écosystème ;
- Chaque système joue un rôle;
- Les décisions orientations de réseaux et fondements à la base de l'écosystème hockey sont susceptibles d'affecter la façon dont les athlètes se développent.

Case Studies in Sport and Exercise Psychology, 2021, 5, 173-183  
<https://doi.org/10.1123/cssep.2021-0022>  
© 2021 Human Kinetics, Inc

Human Kinetics  
CASE STUDY 19



## Pavel Datsyuk: Learning, Development, and Becoming the “Magic Man”

Mark O’Sullivan,<sup>1,2</sup> Vladislav A. Beshmashchikov,<sup>3,4</sup> and Clifford J. Mallett<sup>5,6</sup>

<sup>1</sup>Sport & Physical Activity Research Centre, Sheffield Hallam University, Sheffield, United Kingdom; <sup>2</sup>Research and Development Department, AIK Football, Stockholm, Sweden; <sup>3</sup>International Ice Hockey Center of Excellence, Sports Institute of Finland, Vierumäki, Finland; <sup>4</sup>Haaga-Helia University of Applied Sciences, Vierumäki, Finland; <sup>5</sup>School of Human Movement and Nutritional Sciences, University of Queensland, Brisbane, QLD, Australia; <sup>6</sup>Faculty of Sport and Health Sciences, Technical University of Munich, Munich, Germany

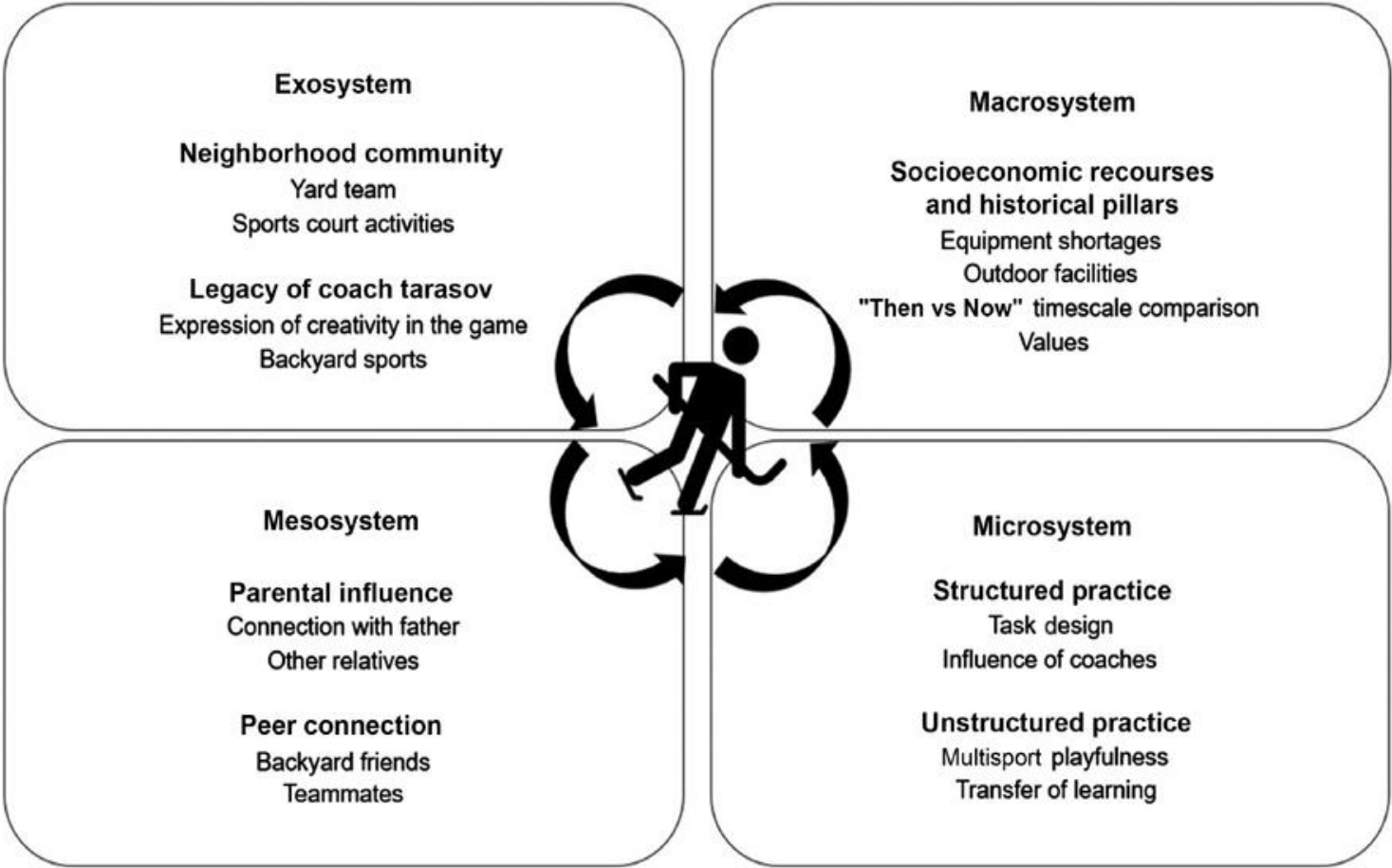


Figure 1 — Higher-order and lower-order themes within Bronfenbrenner's bioecological model.

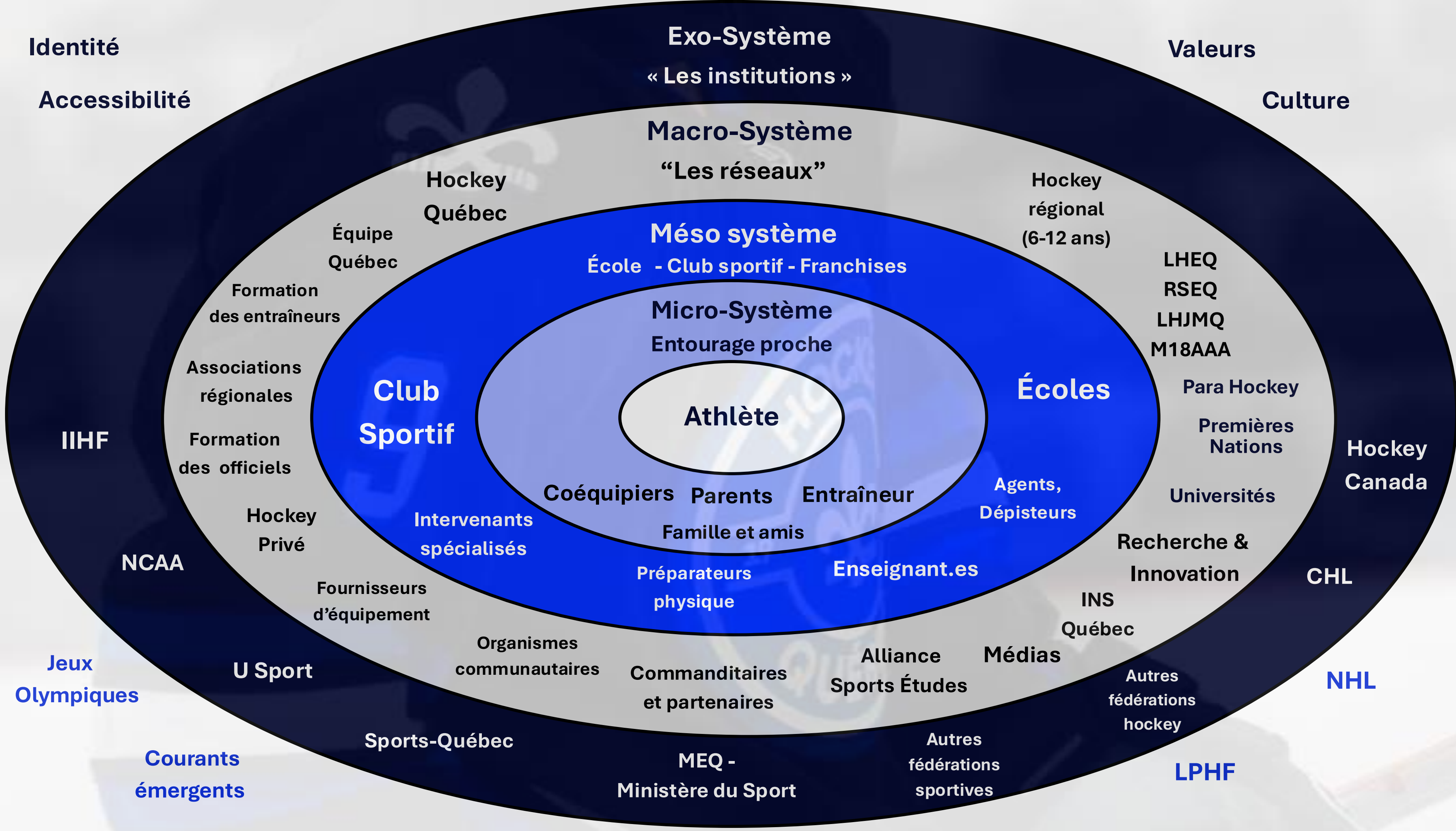
# MODÈLE ÉCOLOGIQUE DU DÉVELOPPEMENT DES HOCKEYEURS QUÉBÉCOIS

Inspiré de Bronfenbrenner (1979) et Henriksen (2010) · Survolez les éléments pour plus d'information



● Microsystème ● Méso-système ● Exo-système ● Macro-système ● Chrono-système

Survolez chaque élément pour voir sa description · Inspiré de Bronfenbrenner (1979) et Henriksen (2010)



# Cadre de référence

## Pour la suite des choses – aujourd’hui ...

---

**1. Vision écologique - puisque des interactions sont inévitables**

**2. Les actions proposées doivent tenir compte de l’implication écologique**

- a. Quelques exemples: modifier une ligue
- b. Intégrer de nouvelles pratiques

**3. Pistes d’action > problématisation**

PLAN DE DÉVELOPPEMENT DE  
**L’EXCELLENCE**

*S’ÉLEVER À NOTRE FAÇON*



# JOURNÉE D'ÉTUDE

## LE MODÈLE DE DÉVELOPPEMENT DU HOCKEY QUÉBÉCOIS

### 4 CHANTIERS

---

# PLAN DE DÉVELOPPEMENT DE L'EXCELLENCE

*S'ÉLEVER À NOTRE FAÇON*





# Mode de fonctionnement

---

- Vous faites partie d'un comité d'experts – 1 porte parole
- Les séances sont enregistrées
- Vous avez 50-55 minutes pour activer votre réflexion
- 3 questions à répondre: **Action, Implication, Résistance**
- 1 checklist à préparer
- 180s pour nous partager votre plan d'action
- On vote !



# Critères à respecter

---

- **ACTION** = comportement observable, mesurable, tangible.
- **IMPLICATION** = Identifier les impacts dans l'écosystème
- **RÉSISTANCE** = Obstacles anticipés
- Exemples:
- **180 secondes**



# CHANTIER 1.

## LA VISION HOLISTIQUE DU DÉVELOPPEMENT DE L'ATHLÈTE

PLAN DE DÉVELOPPEMENT DE  
L'EXCELLENCE

S'ÉLEVER À NOTRE FAÇON

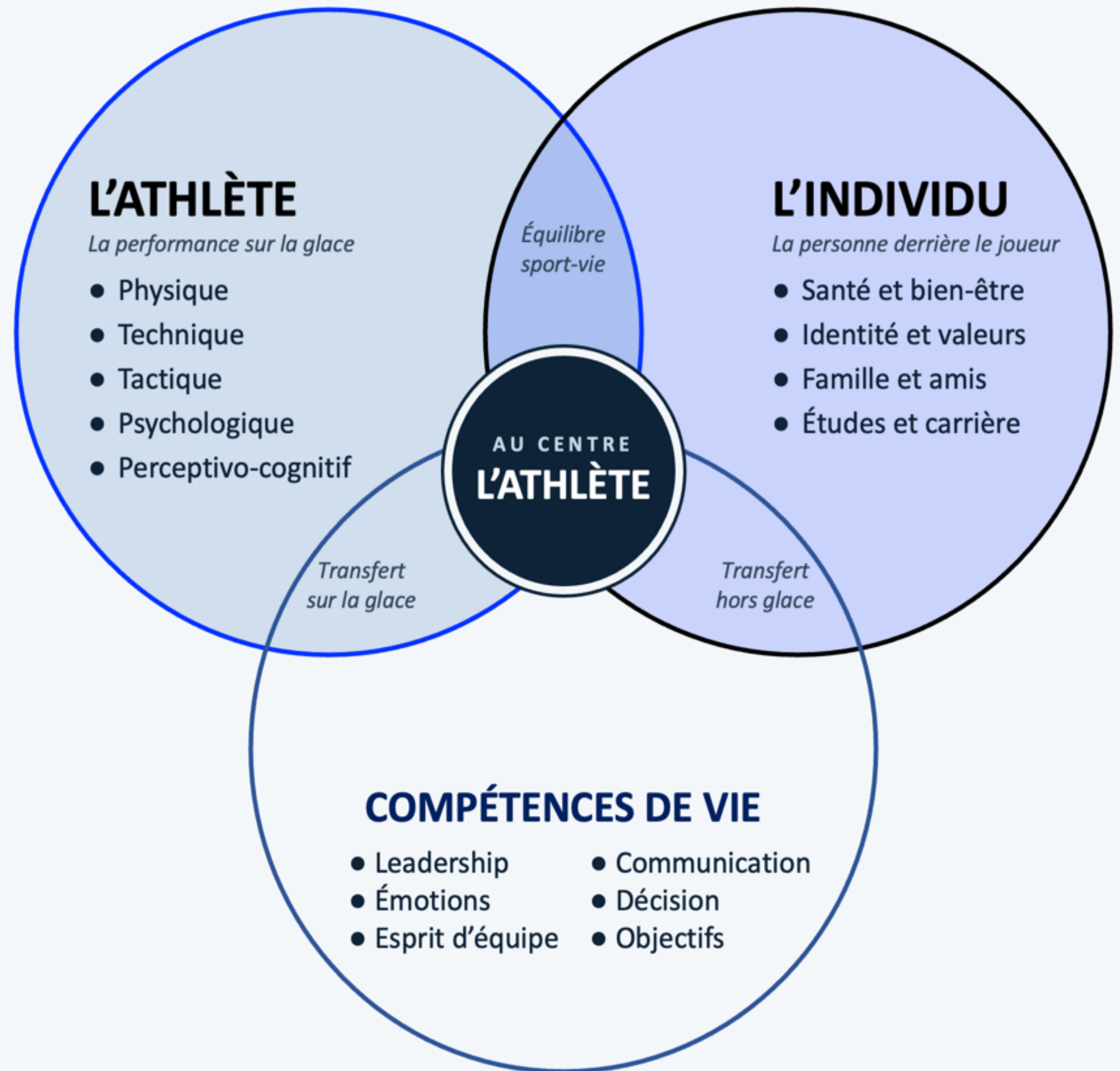


VISION HOLISTIQUE DU DÉVELOPPEMENT

# DÉVELOPPER L'ATHLÈTE DANS SA GLOBALITÉ

Performer sur la glace, grandir comme  
personne, se préparer pour la vie.

Chaque dimension nourrit les autres : le joueur  
se développe là où elles se rencontrent.



# 6 Principes directeurs

---



**Principe 1.** Planter une philosophie de développement holistique;

**Principe 2.** Aligner les intervenants dans une vision interdisciplinaire;

**Principe 3.** Planter un climat de bienveillance dans le processus;

**Principe 4.** Focus sur l'apprentissage et le développement des indicateurs;

**Principe 5.** Proposer des défis appropriés tout au long du parcours;

**Principe 6.** Intégrer le développement de compétences de vie;

PLAN DE DÉVELOPPEMENT DE  
**L'EXCELLENCE**  
*S'ÉLEVER À NOTRE FAÇON*





# Travail en sous-comités

---

**En groupe de travail**, proposez les pistes d'action à prioriser pour orienter notre développement vers une philosophie holistique du développement de l'athlète.

**3 questions à répondre** - des actions à suggérer en considérant les implications et les obstacles qui se présenteront sur votre chemin



# Discussion, Chantier 1

---

À tour de rôle les équipes présentent les résultats de leurs travaux

Présentation des actions à prioriser au regard du chantier

Période de questions et vote des priorisations (au diner)

# LES CHANTIERS 2-3-4.

## REVOIR NOS PRATIQUES EN MATIÈRE D'IDENTIFICATION ET DE DÉVELOPPEMENT

PLAN DE DÉVELOPPEMENT DE  
**L'EXCELLENCE**

*S'ÉLEVER À NOTRE FAÇON*





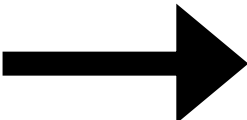
SPECIAL ISSUE PAPER

 OPEN ACCESS  Check for updates

# Principles of talent identification in sport: The Talent Identification and Development Environments in Sport (TIDES) Society position statement

**Table 1.** The 13 principles of talent identification in sport.

| #  | Principle                                                                            | Brief Description                                                                                                                                                                                                                                                      |
|----|--------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1  | Put the person before the athlete                                                    | There is a person behind every athlete. It is vital that the health and well-being of this person, generally a child or young person within TI systems, is prioritised, protected and put before their sporting talents.                                               |
| 2  | Understand the sociocultural context                                                 | TI doesn't happen in a vacuum, rather it occurs in dynamic environments with a variety of traditions and beliefs. These have implications for what we view and value as talent and where we look for it.                                                               |
| 3  | Outline the sport-specific landscape and what the sport wants                        | Every sport has unique characteristics, environmental structures, subcultures and objectives. To maximise effectiveness, it is vital that the context-specific landscape of a sport is considered when designing TI systems.                                           |
| 4  | Establish a common and clear language                                                | How language is used in TI environments matters. Blurry or undefined terms can lead to confusion, inconsistencies and contradictions, which affects the entire sports system as well as all interest-holders involved.                                                 |
| 5  | Engage a broad base of athletes and delay identification for as long as possible     | TI decisions are more likely to be accurate nearer to the outcome. Therefore, delaying identification for as long as possible and engaging a broad base of athletes is recommended.                                                                                    |
| 6  | Provide multiple entry and exit points                                               | Talented athletes develop at different rates and can be identified at different timepoints. As such, it is crucial to provide multiple entry and exit points within talent development programmes.                                                                     |
| 7  | Recognise possible biases and implement strategies to address them                   | Humans are far from perfect decision-makers. There are many quirks of the mind that can lead to questionable choices during TI, especially when it comes to selecting athletes for a team/group.                                                                       |
| 8  | Acknowledge that making prognoses about athletes using the 'coach's eye' is not easy | Coaches must make TI and selection decisions for their teams and programmes. Those highly challenging decisions demand an integrated TI approach, including both subjective observation information (i.e., based on 'coach's eye') and objective assessment data.      |
| 9  | Co-create a shared mental model for different ages and stages of development         | A shared understanding and appreciation of what talent looks like is fundamental to any TI and development environments. This should be multidimensional and sport-specific, considering the various ages and stages of development.                                   |
| 10 | Consider what objective measures can be used to support decision making              | TI decisions should be supported by valid and reliable objective, sport-specific assessments. This will help protect against some of the related weaknesses of subjective approaches.                                                                                  |
| 11 | Align and work across inter- and trans-disciplinary teams                            | A holistic approach should be adopted within TI environments. To achieve this, there is a need for inter- and trans-disciplinary teams working in a unified approach and strive towards a common goal.                                                                 |
| 12 | Design and implement an education framework                                          | To help guide applied sport interest-holders involved in TI environments, an educational framework is required. This must be flexible to confounding factors, meet the needs of applied interest-holders and, most importantly, be underpinned by scientific evidence. |
| 13 | Evaluate talent identification processes regularly                                   | Although common in most sports, the process of TI is still being assessed and validated. Researchers and applied sport interest-holders should, therefore, see their current approach as a 'work in progress'.                                                         |



La personne avant l'athlète

Ce qu'on veut du hockeyeur québécois

Multiples points d'entrée et de sortie

Il y a des biais (coach's eye)

Indicateurs objectifs et mesurables

Évaluer nos processus de manière régulière



# CHANTIER 2. REPENSER LE MODÈLE DE COMPÉTITION M13



PLAN DE DÉVELOPPEMENT DE  
**L'EXCELLENCE**

*S'ÉLEVER À NOTRE FAÇON*





# Travail en sous-comités

---

**En groupe de travail**, proposez les pistes d'action à prioriser pour revoir le modèle de compétition chez les 12-13 ans.

**3 questions** à répondre - des actions à suggérer en considérant les implications et les obstacles qui se présenteront sur votre chemin



# Discussion, Chantier 2

---

À tour de rôle les équipes présentent les résultats de leurs travaux

Présentation des actions à prioriser au regard du chantier

Période de questions et vote des priorisations (au diner)



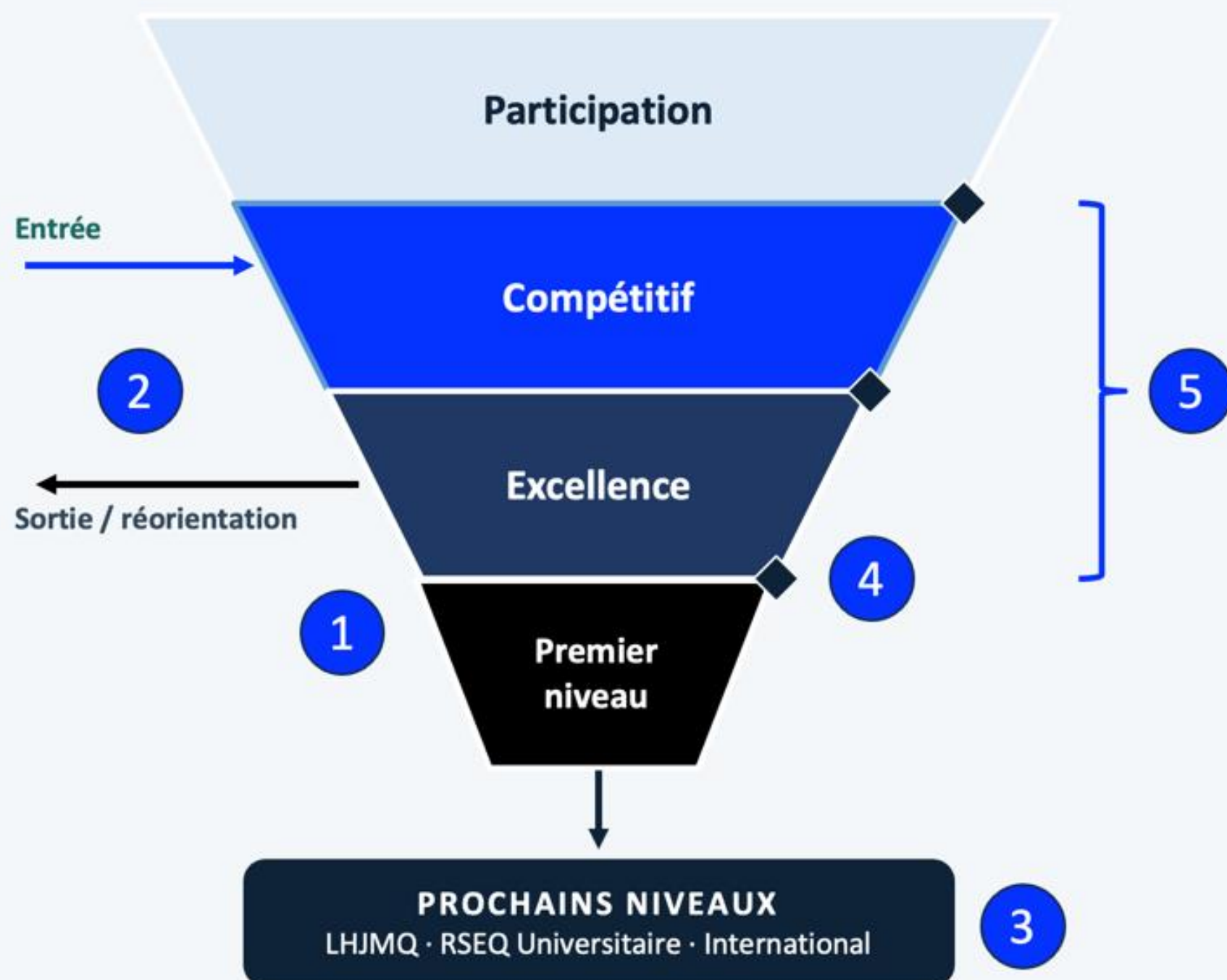
## CHANTIER 3. OPTIMISER LE MODÈLE DE COMPÉTITION DE 15 à 18 ANS

PLAN DE DÉVELOPPEMENT DE  
**L'EXCELLENCE**

*S'ÉLEVER À NOTRE FAÇON*



## Cinq enjeux pour structurer l'entonnoir de développement



- 1 Masse critique**  
Définir la structure de l'entonnoir et quantifier le nombre d'athlètes de premier niveau requis
- 2 Pipeline ouvert**  
Maintenir des points d'entrée et de sortie tout au long du parcours
- 3 Arrimage des ligues**  
Arrimer les ligues d'excellence pour donner aux meilleurs talents des occasions de rayonnement
- 4 Indicateurs de progression**  
Établir les repères attendus pour préparer le passage aux prochains niveaux
- 5 Écarts de maturation**  
Tenir compte des différences de maturation physique dans l'évaluation et la sélection

*L'enjeu : bâtir un entonnoir ouvert et lisible, où chaque joueur sait où il se situe et comment progresser vers le niveau suivant.*



# Travail en sous-comités

---

**En groupe de travail**, proposez les pistes d'action à prioriser pour orienter l'optimisation du modèle de compétition 15 à 18 ans, les années d'investissement.

**3 questions** à répondre - des actions à suggérer en considérant les implications et les obstacles qui se présenteront sur votre chemin



# Discussion, Chantier 3

---

À tour de rôle les équipes présentent les résultats de leurs travaux

Présentation des actions à prioriser au regard du chantier

Période de questions et vote des priorisations

**CHANTIER 4.**  
**LE PROGRAMME**  
**D'EXCELLENCE**  
**L'ENVOL DU HARFANG**

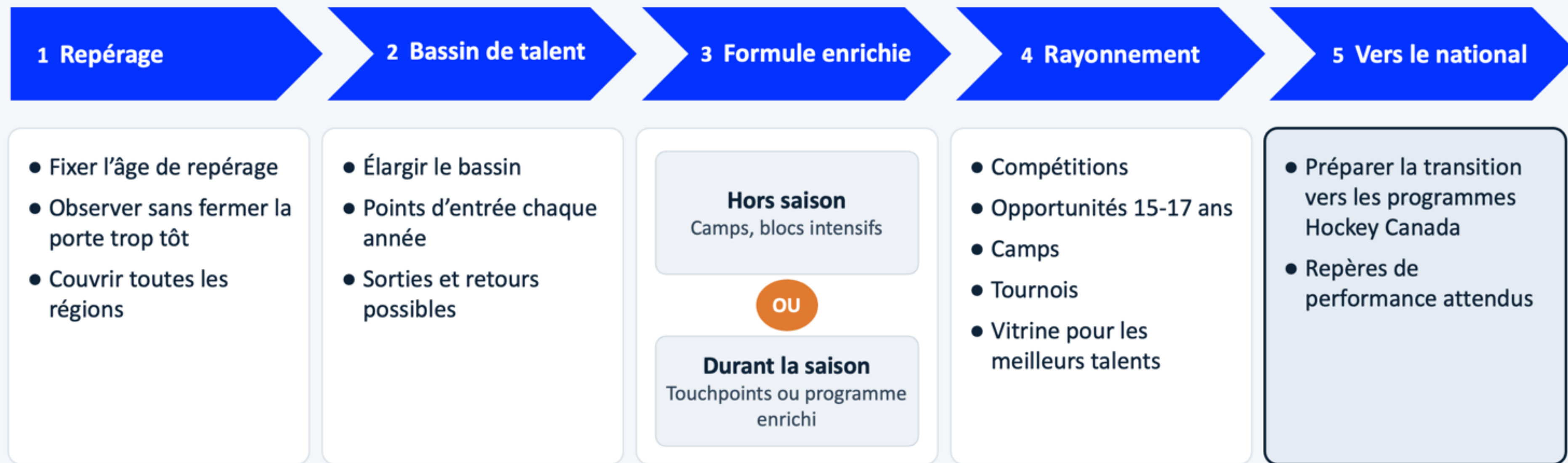


**PLAN DE DÉVELOPPEMENT DE**  
**L'EXCELLENCE**

*S'ÉLEVER À NOTRE FAÇON*



# L'Envol du Harfang: les éléments clés du processus



**Maturation biologique — à chaque étape :** tenir compte de l'âge biologique et relatif dans le repérage, la sélection, l'évaluation et la progression.

**L'objectif :** un processus ouvert et cohérent qui mène les meilleurs talents québécois vers les programmes nationaux canadiens.



# Travail en sous-comités

---

**En groupe de travail**, proposez les pistes d'action à prioriser pour optimiser le développement de nos athlètes d'excellence (le programme national Équipe Québec).

**3 questions** à répondre - des actions à suggérer en considérant les implications et les obstacles qui se présenteront sur votre chemin



# Discussion, Chantier 4

---

À tour de rôle les équipes présentent les résultats de leurs travaux

Présentation des actions à prioriser au regard du chantier

Période de questions et vote des priorisations. (fin de journée)

# CONCLUSION DE LA JOURNÉE



PLAN DE DÉVELOPPEMENT DE  
L'EXCELLENCE

*S'ÉLEVER À NOTRE FAÇON*



# RÉFLEXIONS - UN APPEL À L'ACTION !

---

**L'écosystème est complexe – allons vers l'avant un pas à la fois;**

**PLAN DE DÉVELOPPEMENT DE  
L'EXCELLENCE**

*S'ÉLEVER À NOTRE FAÇON*



# MERCI - PRÉPARONS NOTRE ENVOL

---

[jean.lemoyne@uqtr.ca](mailto:jean.lemoyne@uqtr.ca)



PLAN DE DÉVELOPPEMENT DE  
**L'EXCELLENCE**

*S'ÉLEVER À NOTRE FAÇON*

