

# PLAN STRATÉGIQUE

2010-2013

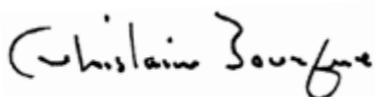
UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À TROIS-RIVIÈRES

**UQTR**

L'Université du Québec à Trois-Rivières a connu ces dernières années une remarquable poussée de croissance, qu'elle doit au travail dévoué de toute une communauté. Cette évolution rapide commande de s'interroger constamment sur ce que nous sommes et ce que nous voulons devenir. Fruit d'un vaste exercice de réflexion auquel ont aussi participé nos partenaires régionaux, notre plan stratégique offre à ces questions des réponses éclairantes pour le présent et stimulantes pour l'avenir.

Il prend appui sur un cadre de référence consignait des principes directeurs, propose de grandes orientations institutionnelles et cible des objectifs qui sont autant de priorités pour la communauté universitaire. Il exprime en ce sens la vision et les aspirations des personnes qui font l'UQTR, à savoir ceux et celles qui poursuivent chez nous leur carrière ou leur apprentissage.

Le plan a ceci de particulier qu'il traduit une nouvelle approche en matière de planification et de suivi. Il se veut une démarche méthodique qui permet de baliser la conduite des opérations, de mesurer concrètement et objectivement la progression des travaux et, au final, de mieux apprécier ce que nous accomplissons tous ensemble. Ce défi méthodologique constitue une innovation dans le milieu universitaire québécois et l'UQTR est fière de s'y attaquer la première.



*Recteur*

Université du Québec à Trois-Rivières

**Ont participé aux travaux du comité de planification :**

Claude Arbour, Christine Bergevin, Richard Boucher, Yves Bourassa, Ghislain Bourque, Sylvie Calille, Lyne Cloutier, Claude Daneault, Jonathan Fortier, René Garneau, Serge Gaumond, Lucie Guillemette, Michèle Laroche, Martine Lesieur, Lucie Lorrain, Jocelyne Moreau, André Paradis et André G. Roy.

Notre développement stratégique se fonde sur les véritables objets de l'UQTR, sur ses motivations premières. Et qu'est-ce qui motive notre institution? Quatre choses essentiellement, qui dessinent des lignes d'action correspondant aux grandes articulations de ce plan.

Nous enseignons, mais c'est pour mieux stimuler et satisfaire le désir d'APPRENDRE.

Nous cherchons, mais toujours animés par la volonté de DÉCOUVRIR, la passion de créer et d'innover. Nous valorisons l'engagement, le leadership, la réussite, les réalisations personnelles, de manière à ce que les membres de la communauté puissent S'ÉPANOUIR et donner leur pleine mesure. Enfin, nous tissons des collaborations et encourageons les initiatives communes, avec la conviction que PARTAGER la connaissance contribue aussi bien au dynamisme de la vie intellectuelle et scientifique qu'au progrès social, économique et culturel de la collectivité.

**APPRENDRE**



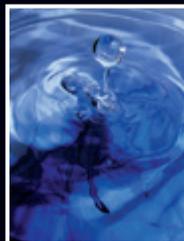
**DÉCOUVRIR**



**S'ÉPANOUIR**



**PARTAGER**



# Une **MISSION** d'excellence

Exceller dans la production, le partage et la diffusion du savoir.

# Une **VISION** d'avenir

L'UQTR projette de se développer selon une vision qui repose sur :

**la différenciation** : elle affirme son caractère distinctif grâce au développement de ses foyers d'excellence en enseignement et en recherche;

**l'innovation** : réalisant son potentiel d'invention et de création, elle fait éclore de nouvelles connaissances et œuvre à leur déploiement dans la société du savoir;

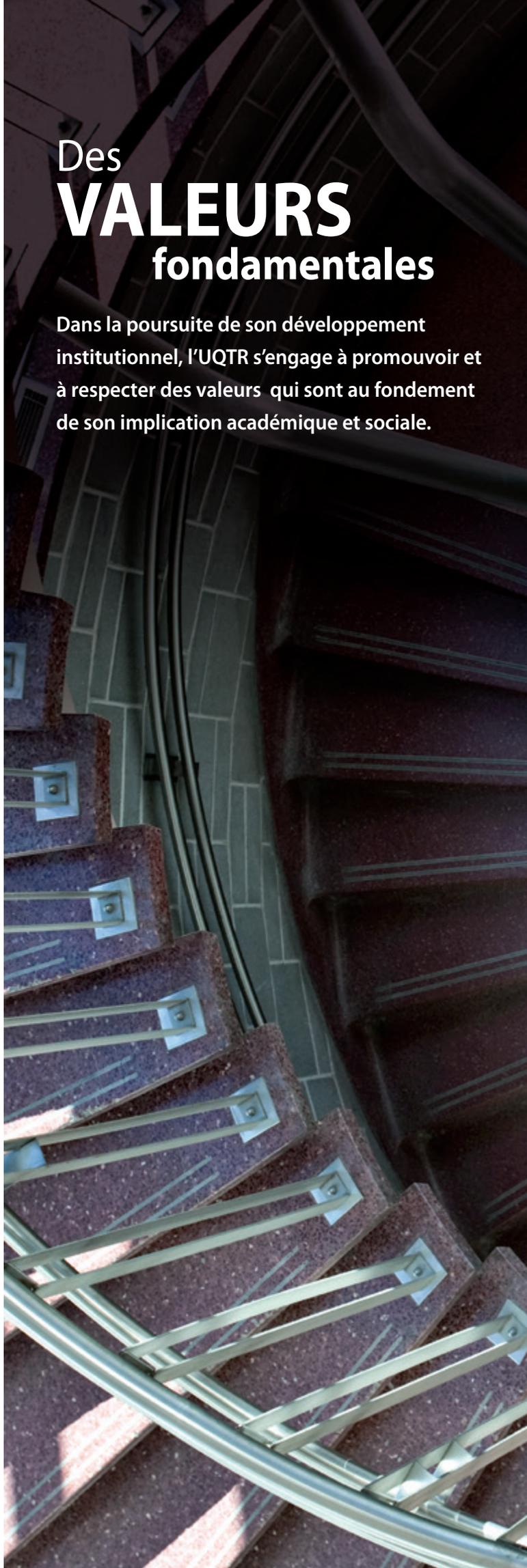
**la réussite et la qualification** : elle offre un cadre d'apprentissage stimulant grâce auquel les étudiants acquièrent une formation de qualité et améliorent leur accès à l'emploi;

**l'appartenance** : elle resserre les liens institutionnels et fait en sorte que toute la communauté universitaire tire une fierté légitime de son milieu de travail et d'études;

**l'interaction** : elle intensifie les collaborations avec la collectivité, en permettant que les activités de l'Université et de ses partenaires régionaux se renforcent mutuellement.

# Des **VALEURS** fondamentales

Dans la poursuite de son développement institutionnel, l'UQTR s'engage à promouvoir et à respecter des valeurs qui sont au fondement de son implication académique et sociale.





L'enseignement et la recherche étant ses objets premiers, ses décisions stratégiques doivent prioritairement servir la formation des personnes et l'avancement des connaissances.

Le jeu des interactions académiques et professionnelles l'amène à reconnaître la valeur de l'engagement personnel et à privilégier la qualité des rapports humains.

Elle souscrit pleinement aux principes de liberté et de responsabilité académiques.

Elle s'emploie à améliorer l'accès aux études universitaires, et donc à favoriser, dans sa sphère d'influence, la hausse du niveau de scolarité, l'exercice de la pensée critique et le développement de compétences de pointe.

Elle valorise le sens de la communauté, l'apprentissage de la citoyenneté ainsi que l'ouverture sur le monde.

Elle observe des règles de bonne gouvernance et d'éthique qui l'engagent à gérer les fonds publics de façon saine, transparente et durable.

Intervenant de plein droit dans une société du savoir qui postule des relations d'interdépendance et de complémentarité, elle œuvre de concert avec ses partenaires à l'accomplissement de projets déterminants pour la collectivité.

a p p r e n d r e

# DÉVELOPPER

**la FORMATION,  
enrichir le contexte d'APPRENTISSAGE  
et soutenir la RÉUSSITE**

L'UQTR propose un environnement d'études et de recherche qui rehausse la qualité des apprentissages, renforce les interactions pédagogiques, encourage l'acquisition d'une culture interdisciplinaire, sensibilise aux enjeux internationaux et favorise la réussite académique et professionnelle.

## Favoriser l'excellence de la pédagogie universitaire

L'acte d'enseigner étant au cœur de sa mission éducative, l'UQTR soutient les professeurs et les chargés de cours qui désirent perfectionner leurs habiletés en salle de classe, lancer des projets d'innovation pédagogique et intégrer à leurs méthodes d'enseignement les nouveaux modes d'acquisition et de transmission du savoir.

## Enrichir le contexte d'apprentissage

L'UQTR s'assure que ses étudiants trouvent un environnement propice à leur apprentissage. Pour ce faire, elle bonifie ses activités d'accueil, étend l'accès à des services adaptés et variés, poursuit le développement de projets communautaires, de stages et d'activités de formation clinique et encourage la maîtrise d'un environnement technologique de pointe.

## Soutenir la persévérance jusqu'au diplôme

Le succès de l'UQTR se mesure aussi par la réussite de ses étudiants, un processus qui s'étend de l'inscription jusqu'à l'obtention du diplôme. Mobilisant la communauté universitaire et sensibilisant le milieu à cette question d'importance, elle facilite l'intégration des nouveaux étudiants, soutient la persévérance, favorise la conciliation études, famille et travail et renforce l'encadrement à fournir aux jeunes chercheurs.

## Assurer la qualification des diplômés

L'UQTR compte un grand nombre de programmes à vocation professionnelle et se soucie de la qualification de ses futurs diplômés. Elle s'assure que ses étudiants puissent acquérir les connaissances et développer les compétences et les qualités qui, au terme de leurs études, les aideront à intégrer le marché de l'emploi et à bien engager leur carrière.

## Développer des programmes distinctifs

L'UQTR a fait œuvre de pionnière en accueillant nombre de programmes d'études sans équivalent ailleurs. Elle continue de se distinguer dans le réseau universitaire en greffant à sa programmation existante des programmes de formation novateurs à tous les cycles d'études.

## Déployer nos activités internationales

De manière à favoriser la rencontre des savoirs et des cultures, l'UQTR intègre des enjeux mondiaux à ses cursus, encourage la mobilité de la communauté universitaire, intensifie le recrutement à l'étranger et apporte son soutien à des projets de coopération internationale.

- ) Nombre de projets pédagogiques développés par les professeurs et les chargés de cours
- ) Nombre de professeurs et de chargés de cours participant à des activités de formation et de perfectionnement
- ) Degré d'appréciation des étudiants à l'égard des habiletés pédagogiques des professeurs et chargés de cours

- ) Degré d'utilisation et de satisfaction à l'égard des services aux étudiants
- ) Degré d'utilisation et de satisfaction à l'égard de l'environnement d'apprentissage
- ) Degré d'utilisation et de satisfaction des étudiants à l'égard de la formation pratique

- ) Taux d'étudiants bénéficiant de services adaptés à la réussite
- ) Taux de persévérance des étudiants à la première année du programme
- ) Taux de diplomation des étudiants
- ) Taux d'étudiants terminant leur programme selon une durée déterminée

- ) Taux des diplômés considérant que leur formation et leur programme d'études les ont qualifiés
- ) Taux de diplômés dont le premier emploi à temps plein est lié aux stages réalisés en milieu de travail
- ) Taux de succès des étudiants aux examens des ordres professionnels

- ) Nombre de programmes distinctifs
- ) Nombre d'étudiants inscrits à des programmes distinctifs

- ) Nombre d'étudiants étrangers inscrits
- ) Nombre d'étudiants et de professeurs en mobilité
- ) Nombre d'accords pour des projets de coopération internationale et des partenariats internationaux

d é c o u v r i r

## AFFIRMER

### **notre leadership en RECHERCHE et préparer la RELÈVE SCIENTIFIQUE**

L'UQTR soutient la production scientifique et la diffusion des travaux de ses chercheurs, de façon à affirmer son leadership en recherche. Elle s'applique à poursuivre le développement de thématiques de recherche qui favorisent les collaborations interdisciplinaires et une plus forte synergie entre les programmes de recherche et d'études. De façon à assurer le dynamisme et la pérennité de la vie scientifique, elle accorde une attention spéciale au recrutement aux cycles supérieurs. Elle encourage la mise en réseau des chercheurs, de même que les partenariats de recherche et la valorisation des résultats de la recherche dans la sphère sociale, culturelle et économique.

## Structurer et dynamiser l'effort de recherche

De manière à traduire l'évolution de son environnement de recherche et à renforcer la cohérence de sa programmation scientifique, l'UQTR appuie des projets structurants qui fédèrent les efforts de recherche, concourent à l'établissement de masses critiques et contribuent à l'affirmation de ses créneaux d'excellence. À cet effet, elle soutient les regroupements reconnus par les organismes subventionnaires et facilite la création d'unités de recherche reliées à ses orientations prioritaires. Elle resserre aussi les liens entre les activités de recherche et de formation, notamment par le développement de programmes d'études aux cycles supérieurs.

## Stimuler l'innovation et l'émergence de la recherche

L'UQTR prête une attention particulière à l'animation et au démarrage de la recherche, de manière à favoriser l'émergence de nouvelles idées, de nouveaux projets et, à terme, de nouveaux foyers intellectuels et scientifiques.

## Former les chercheurs de demain

Dans une perspective de détection, de développement et de rétention du talent, l'UQTR déploie de nouveaux efforts pour inciter les étudiants à entreprendre des études de maîtrise et de doctorat, tout en veillant à ce qu'ils bénéficient aux cycles supérieurs de l'appui et de l'encadrement nécessaires.

## Accroître le rayonnement de notre activité scientifique

Pour que la recherche fondamentale et appliquée puisse rayonner et se déployer dans la société, l'UQTR aide ses chercheurs à diffuser leurs travaux scientifiques et à mettre en valeur les résultats de leurs recherches. Elle s'assure également de promouvoir des activités d'échange et de transfert des connaissances.

## Encourager la recherche en partenariat

Misant sur la forte expertise de ses chercheurs, l'UQTR intensifie ses partenariats de recherche avec les divers milieux.

## Étendre nos réseaux scientifiques à l'échelle nationale et internationale

Comme les objets de la recherche débordent de plus en plus les frontières, l'UQTR consolide son maillage scientifique et favorise la participation de ses chercheurs à des réseaux de recherche mobilisant des établissements et des partenaires œuvrant ailleurs au pays et à l'étranger.

- ) Nombre d'unités de recherche accréditées à l'interne
- ) Montant d'argent alloué à l'ensemble des unités de recherche accréditées à l'interne
- ) Montant d'octrois de recherche obtenus à l'externe comparé au montant de soutien financier interne pour la recherche

- ) Nombre de nouveaux professeurs recevant un soutien financier interne pour la recherche
- ) Nombre de nouveaux professeurs recevant un soutien financier externe pour la recherche et montant des subventions

- ) Nombre total des étudiants aux cycles supérieurs par année
- ) Taux d'étudiants de premier cycle de l'UQTR passant aux cycles supérieurs à l'UQTR
- ) Taux d'étudiants aux cycles supérieurs en provenance des autres universités
- ) Taux de diplomation aux études de cycles supérieurs
- ) Montant du soutien financier accordé aux étudiants de cycles supérieurs

- ) Nombre de publications scientifiques et artistiques par catégorie
- ) Nombre de diffusions dans les journaux, revues et médias électroniques
- ) Nombre de chercheurs ayant obtenu une distinction académique hors de l'Université
- ) Nombre de projets de recherche ou d'innovation financés impliquant des partenaires de la région de la Mauricie et du Centre-du-Québec

- ) Nombre d'ententes de partenariat de recherche et montant obtenu

- ) Nombre de maillages formels en recherche à l'échelle nationale et internationale

s ' é p a n o u i r

## PROPOSER

### **un MILIEU de VIE ÉPANOUISSANT et ATTRAYANT**

L'UQTR offre à l'ensemble de la communauté universitaire un milieu de vie stimulant qui valorise l'engagement et fournit des occasions de se réaliser en tirant le meilleur parti de ses aptitudes et de ses compétences. Elle porte une attention spéciale à la planification de la relève, à l'intégration des employés, à la gestion de la carrière et à la reconnaissance du mérite. Elle veille aussi à offrir un environnement sain, sécuritaire et respectueux du bien-être de la communauté. En privilégiant la communication ainsi que la qualité des relations sociales et professionnelles, elle souhaite renforcer l'esprit de corps et faire en sorte que chacun se sente privilégié de poursuivre sa carrière ou ses études à l'UQTR.

### Attirer et retenir les meilleurs candidats

L'UQTR connaît un renouvellement rapide de ses effectifs, et ce, dans tous les corps d'emploi. Afin d'assurer une relève de qualité, elle fait le nécessaire pour recruter des personnes compétentes et motivées et pour faciliter leur intégration à leur nouvel environnement.

### Développer le talent et améliorer les perspectives de carrière

L'UQTR propose des activités de formation, de perfectionnement et d'accompagnement qui permettent aux membres du personnel de bien accomplir leur travail, de développer leurs capacités et de contribuer au succès de l'organisation à la hauteur de leur talent et de leurs ambitions.

### Renforcer le sentiment d'appartenance

De manière à renforcer le sentiment de fierté et l'esprit d'appartenance, l'UQTR veille à promouvoir ses réalisations institutionnelles les plus marquantes. Elle a soin de souligner aussi le leadership des personnes qui se signalent et font rayonner l'Université. Afin de favoriser le partage des expériences, des cultures et des idées, elle prévoit en outre des occasions de rencontre et d'échange qui concourent à enrichir la vie sociale, à nourrir le dialogue interculturel et à raffermir les liens qui unissent la communauté.

### Encourager l'implication étudiante

L'implication étudiante contribue au dynamisme et au rayonnement de notre institution. L'UQTR a à cœur de mettre en lumière l'apport des étudiants qui font preuve d'esprit d'initiative et qui s'investissent dans des projets de nature académique, associative, communautaire, culturelle ou sportive.

### Porter un soin particulier aux relations de travail

Désireuse de rapprocher les perspectives, l'UQTR adopte, en matière de relations de travail, une attitude respectueuse et proactive qui valorise la concertation, la compréhension partagée des enjeux et la recherche de solutions constructives.

### Assurer un milieu de travail et d'études sain et sécuritaire

L'UQTR prend des mesures pour protéger la santé des membres de sa communauté. Selon un principe d'amélioration continue, elle veille à l'implantation et au suivi de programmes de prévention des risques et d'activités de promotion de la santé et de la sécurité sur le campus.

### Se développer de façon responsable et durable

La qualité et l'intégrité de notre milieu de vie revêtent une grande importance pour toutes les personnes qui y travaillent et y poursuivent leurs études. En accord avec les principes du développement durable, l'UQTR adopte des pratiques responsables, sensibilise la communauté aux enjeux environnementaux et soutient des initiatives vertes sur le campus. Elle favorise également la prise en compte des questions liées à la responsabilité sociale et au développement durable dans ses cursus de formation et ses activités de recherche.

- ) Niveau d'études par rapport aux compétences exigées à l'affichage
- ) Degré de satisfaction des nouveaux membres de la communauté universitaire
- ) Taux de fidélisation des membres de la communauté universitaire
- ) Capacité à obtenir une reconnaissance comme employeur de choix

- ) Nombre d'activités de formation et de perfectionnement offertes et taux de participation
- ) Nombre des membres de la communauté universitaire ayant obtenu de l'avancement professionnel

- ) Mesure de l'efficacité et de la qualité de la communication interne
- ) Nombre d'actions visant à exprimer la reconnaissance institutionnelle
- ) Nombre d'activités à caractère institutionnel et taux de participation

- ) Degré d'engagement des étudiants dans la vie de la communauté universitaire
- ) Nombre d'initiatives étudiantes (académiques, associatives, communautaires, culturelles, sportives, etc.)
- ) Nombre d'actions institutionnelles visant à souligner l'implication étudiante

- ) Nombre de griefs et taux de règlements
- ) Nombre d'interventions visant à prévenir et régler des situations potentiellement conflictuelles

- ) Degré de réalisation du plan d'action en santé et sécurité au travail (2010-2013)
- ) Fréquence, gravité et coût des accidents de travail et des maladies professionnelles
- ) Nombre d'activités promouvant une meilleure santé des membres de la communauté universitaire et taux de participation

- ) % des cours et des thématiques de recherche intégrant les questions de responsabilité sociale et environnementale
- ) Nombre d'heures de sensibilisation sur le développement durable
- ) Niveau atteint de certification de campus durable
- ) Réduction de l'empreinte écologique (déchets, matières recyclées ou valorisées, gaz à effet de serre)

p a r t a g e r

Au cœur d'une région universitaire,  
**ASSUMER**

**notre rôle de VECTEUR  
de DÉVELOPPEMENT et de  
DÉPLOIEMENT des FORCES DU MILIEU**

L'UQTR est solidaire de sa communauté d'appartenance et, sur la base de la complémentarité et de la réciprocité, contribue à libérer le potentiel d'une région universitaire. Elle collabore étroitement avec ses partenaires en vue de faciliter la réalisation de projets communs, de répondre aux besoins de formation du milieu, de faciliter l'échange d'expertises et de développer des solutions et des pratiques novatrices sur le campus et au sein des collectivités.

### Être une université connectée à son milieu

Foyer d'idées et de connaissances, l'UQTR a le devoir de s'ouvrir et d'étoffer les rapports qu'elle entretient avec sa communauté. Elle veillera à améliorer les communications avec ses partenaires et à assurer la promotion de ses activités dans ses régions de référence. Pour se rendre plus accessible, elle aura soin aussi d'identifier les points d'entrée au monde universitaire, c'est-à-dire les personnes chargées de faciliter les interactions UQTR-milieu ainsi que l'avancement des dossiers d'intérêt commun.

### Encourager le partage des connaissances et des pratiques

L'UQTR veut densifier ses réseaux d'échange, de façon à ce que ses activités d'enseignement et de recherche génèrent des retombées positives dans la collectivité. C'est bien un échange dont il s'agit, et donc d'une relation où les parties s'enrichissent mutuellement. En tissant de nouvelles collaborations avec le milieu, et notamment avec le grand réseau de ses diplômés, l'Université entend ainsi mettre à profit les expertises développées par les acteurs régionaux.

### Évoluer avec la communauté

Dans le respect de sa vocation éducative et scientifique, l'UQTR doit s'adapter aux nouvelles réalités et prendre en compte les besoins de formation et de services exprimés par la communauté. Elle va donc poursuivre le développement de ses activités de formation continue, resserrer les liens avec les populations qui accueillent ses centres hors campus, être à l'écoute de nouvelles clientèles et, selon les besoins, étendre son offre de services à la collectivité.

### Favoriser les initiatives conjointes

L'UQTR a tout intérêt à nourrir des rapports soutenus avec le milieu et à promouvoir une vision concertée du développement régional. Elle compte par conséquent nouer des accords stratégiques et des ententes de collaboration susceptibles d'enrichir la vie académique, scientifique, socioéconomique, culturelle et sportive en Mauricie et au Centre-du-Québec.

### Évaluer notre contribution effective à la société

La mission de l'UQTR est essentielle, son travail est incontournable et son apport à la société, déterminant. Nous avons toutes les raisons de le croire. Mais ce sentiment sera d'autant mieux fondé si l'on réserve un espace pour la réflexion critique – une attitude qui est un des principes de la vie universitaire. Le point de vue de l'externe, qui permet aussi bien d'apprécier la valeur de notre contribution que de légitimer et de promouvoir hors de l'Université ce que nous accomplissons tous ensemble, paraît en ce sens nécessaire. Afin de réaffirmer l'importance de son action, l'UQTR entend évaluer sous un nouvel angle son impact dans la société en prenant en compte les avis et les témoignages de ses partenaires.

- ) Nombre de propositions de partenariat faites par l'UQTR au milieu régional
  - ) Nombre de demandes de partenariat faites par le milieu régional à l'UQTR
  - ) Nombre d'activités de relations de presse
- 
- ) Nombre d'activités de partage des connaissances et des pratiques entre le milieu universitaire et régional
- 
- ) Nombre d'activités de formation continue et degré de participation
  - ) Indice de développement des centres universitaires (nombre d'étudiants, nombre d'activités de formation, nombre de personnels, nombre de diplômés)
  - ) Offre de formation en réponse aux nouveaux besoins (ex. : Université du troisième âge)
- 
- ) Nombre d'ententes de collaboration et d'accords stratégiques avec le milieu
- 
- ) Taux de placement des diplômés
  - ) Degré de satisfaction des employeurs quant aux compétences et à la qualification des diplômés
  - ) Trajectoire professionnelle des diplômés

## L'UQTR...

### *Au cœur du Québec,*

une université qui fait le pont entre les régions,  
relie les grands centres urbains  
et ouvre une fenêtre sur le monde.

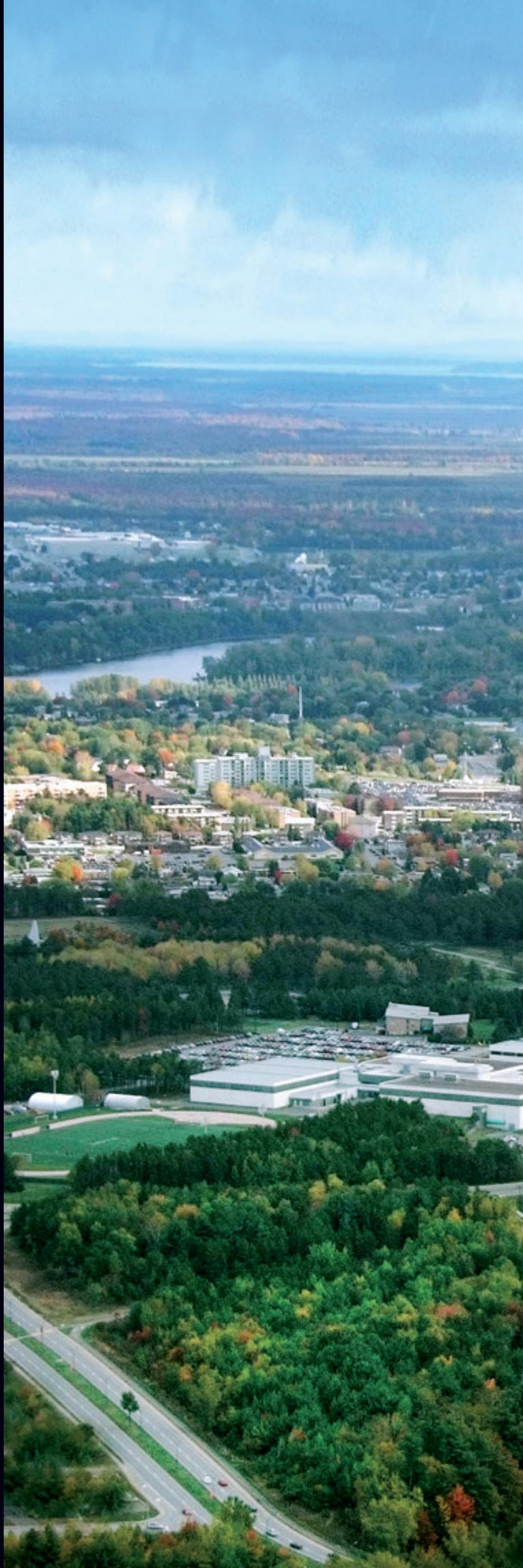
### *Au centre d'une région universitaire,*

une institution qui favorise la réussite,  
soutient la recherche, encourage l'innovation,  
développe les expertises,  
dynamise les projets communs  
et libère le potentiel de son milieu.

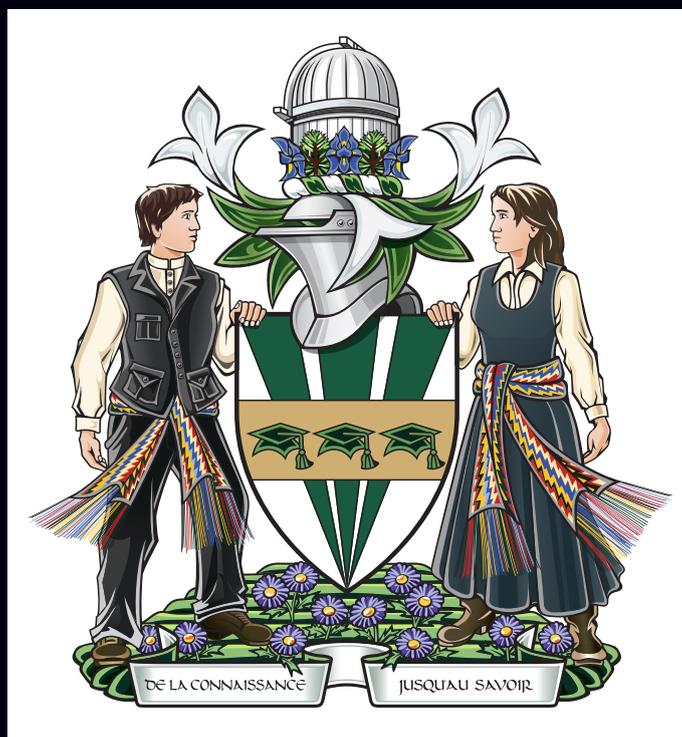
### *Au carrefour des idées et des connaissances,*

une université qui fait éclore les intelligences,  
révèle le talent, stimule la découverte  
et communique le goût d'entreprendre.

**... BIEN PLACÉE POUR  
LE SAVOIR!**







**Université du Québec à Trois-Rivières**

Rectorat

*Décembre 2010*



Imprimé  
sur papier  
30% recyclé