

CADRE DE PLANIFICATION STRATÉGIQUE

REPÈRES, DÉMARCHE ET LIVRABLES | ÉLABORATION DU PROCHAIN PLAN INSTITUTIONNEL DE L'UQTR

CONTEXTE

La structure de l'UQTR a profondément évolué au cours des dix dernières années. L'Université a élargi sa présence territoriale et se présente aujourd'hui à travers sept campus dans plusieurs régions. Cette évolution s'accompagne d'une transformation de l'organisation académique, avec la mise en place à venir d'un modèle facultaire. L'UQTR évolue ainsi à une échelle institutionnelle plus diversifiée et plus distribuée, marquée par le développement de la recherche, l'importance accrue de l'expérience étudiante et l'élargissement des collaborations avec les milieux desservis. Ces changements placent l'Université dans un moment charnière : elle doit consolider ses acquis, clarifier ses priorités et son positionnement. La planification devient ainsi un levier pour transformer cette évolution en trajectoire commune, cohérente et réalisable.

BUT

Le but est de présenter à l'ensemble des parties prenantes le processus entourant la démarche de planification. Elle vise aussi à assurer une compréhension commune afin de soutenir une participation alignée sur les objectifs de la démarche.

OBJET, PORTÉE ET HORIZON DE PLANIFICATION

Objet : Le Plan stratégique a pour **objet** de définir une trajectoire ambitieuse et inspirante qui soutient l'évolution et le développement de l'UQTR.

Portée : La portée sert à préciser les choix institutionnels. Elle porte principalement sur :

L'expérience universitaire distinctive : Définir les conditions institutionnelles permettant d'offrir une expérience universitaire cohérente, humaine et distinctive à l'ensemble de la communauté universitaire, peu importe le corps d'emploi, le cycle, le domaine d'études ou le lieu de formation ;

Le positionnement de l'UQTR : Préciser la place que l'Université souhaite occuper dans le contexte universitaire québécois et canadien ainsi que définir son positionnement à l'international. Identifier les éléments qui la distinguent en tant qu'université généraliste, humaine, engagée, multicampus et à grande intensité de recherche, ainsi que les éléments qui vont propulser son rayonnement, assurer sa pertinence et consolider son impact ;

Le développement académique : Soutenir l'émergence d'opportunités d'enseignement et de recherche en demeurant attentifs aux besoins des milieux, aux partenaires et aux évolutions des contextes ;

La gouvernance et l'intégration institutionnelle : Assurer l'implantation du modèle facultaire et guider la pleine intégration du modèle ;

L'alignement des ressources : Arrimer les ressources institutionnelles aux priorités du Plan stratégique afin de le mettre en œuvre, de gérer les capacités institutionnelles et de faire des choix.

Horizon de planification 2027-2032 (5 ans) : L'horizon 2027-2032 offre une période suffisamment longue pour finaliser les transformations structurantes en cours, en accompagner l'intégration et assurer un suivi régulier permettant les ajustements nécessaires en cours de route.

NIVEAUX DE PLANIFICATION

Le Plan stratégique est élaboré au niveau institutionnel. Il vise à définir les grandes priorités communes, les principes d'arrimage, les résultats attendus et les mécanismes de suivi nécessaires à la consolidation de l'UQTR.

Deux niveaux de planification doivent être distingués :

Le niveau **institutionnel** définit la direction commune, les priorités transversales et les mécanismes de gouvernance; et

Le niveau **facultaire** traduit ces priorités selon les réalités disciplinaires, les capacités, les clientèles, les activités de recherche et les partenariats propres à chaque faculté.

Le Plan stratégique institutionnel ne doit pas se substituer à la planification propre des facultés, des campus, des départements ou des services. Ces composantes devront conserver la marge de manœuvre nécessaire pour déterminer les moyens les plus appropriés de contribuer aux priorités institutionnelles.

ÉTAT FINAL RECHERCHÉ

Au terme du processus de planification, l'UQTR disposera d'un Plan stratégique 2027-2032 clair, établissant les priorités institutionnelles, les mécanismes d'arrimage et les conditions de mise en œuvre nécessaires à la consolidation de son modèle multicampus et facultaire.

Ce plan devra permettre aux facultés, campus, services et instances de gouvernance d'arrimer leurs contributions aux priorités institutionnelles.

PRINCIPES DIRECTEURS

La démarche de planification devra être guidée par des principes simples, afin d'assurer la cohérence du processus et l'appropriation du futur Plan stratégique par les composantes de l'Université.

Les principes directeurs retenus sont les suivants :

Clarté : Produire un plan compréhensible, structuré autour d'un nombre limité de priorités institutionnelles;

Cohérence : Arrimer les priorités, les axes et les mécanismes de mise en œuvre avec l'évolution du modèle institutionnel;

Décision au bon niveau : Distinguer ce qui relève de l'organisation, des facultés, des campus, des départements et des services, afin de préserver la marge de manœuvre des unités;

Réalisme : Tenir compte des capacités institutionnelles, des ressources disponibles et du rythme réel de transformation;

Participation ciblée : Associer les parties prenantes pertinentes aux bons moments du processus, selon leur expertise et leur contribution attendue.

GOUVERNANCE DE LA DÉMARCHE

La gouvernance de la démarche vise à assurer que le processus de planification soit conduit au bon niveau et doit permettre de coordonner les travaux, de soutenir les arbitrages nécessaires et d'assurer la cohérence entre les priorités institutionnelles, les réalités facultaires, les campus, les services et les instances de gouvernance.

Les rôles de gouvernance sont répartis comme suit :

Rôle	Acteur responsable	Fonction principale
Pilotage	Équipe de projet	Conduire la démarche, organiser les travaux, préparer les livrables et assurer la cohérence du processus.
Contribution	Parties prenantes, selon leur rôle	Alimenter la réflexion, valider certains constats, exprimer les besoins, enjeux et perspectives propres aux différentes composantes de l'Université.
Arbitrage	CRU	Trancher les enjeux transversaux, orienter les choix structurants et assurer l'arrimage institutionnel avant adoption.
Adoption	COSCA, CA	Prendre acte des jalons majeurs et adopter le Plan stratégique final.

PARTIES PRENANTES ET PARTICIPATION AU PROCESSUS

Les parties prenantes de la démarche seront mobilisées selon leur champ de responsabilité et leur contribution attendue. Leur participation devra être ciblée afin d'alimenter les travaux et de soutenir l'appropriation du futur Plan stratégique, sans confondre les rôles de consultation, de contribution, d'arbitrage et d'adoption.

DÉMARCHE DE LA PLANIFICATION

L'ensemble de la démarche de planification sera conduit de manière progressive, structurée en trois phases. Cette séquence vise à assurer une progression logique entre la préparation des travaux, la contribution des parties prenantes, les arbitrages institutionnels et la production du Plan stratégique 2027-2032 :

Phase 1 — Diagnostiquer l'organisation : Elle permet de recueillir les perspectives des parties prenantes, de documenter les enjeux, de clarifier les fondements institutionnels et d'alimenter la lecture de l'environnement interne et externe. Cette phase doit permettre de dégager les principaux constats nécessaires aux travaux d'arbitrage;

Phase 2 — Définir la stratégie : Elle consiste à analyser les constats issus des travaux précédents, à dégager les enjeux prioritaires, à arbitrer les choix structurants et à définir les grandes priorités, les axes stratégiques et les conditions de mise en œuvre du Plan stratégique; et

Phase 3 — Formuler le plan et préparer sa mise en œuvre : Elle permet de rédiger le Plan stratégique 2027-2032, d'en préciser la forme, les résultats attendus, les indicateurs, les mécanismes de suivi et les outils nécessaires à son appropriation par les composantes de l'Université.

ÉCHÉANCIER

L'échéancier de la démarche est structuré autour des quatre phases du processus de planification. Il présente les grandes périodes de réalisation ainsi que certaines dates critiques :

Phase 1 — Diagnostiquer l'organisation : Septembre à novembre 2026;

Phase 2 — Définir la stratégie : Décembre 2026 à février 2027; et

Phase 3 — Formuler le plan et préparer sa mise en œuvre : Mars et avril 2027.

OUTILS DE PLANIFICATION

La démarche sera appuyée par un ensemble d'outils de planification qui serviront à produire les analyses, décisions et livrables nécessaires à l'élaboration du Plan stratégique 2027-2032 :

Cadre de planification : Définir l'objet, la portée, l'horizon, les principes, la gouvernance, les étapes et les paramètres généraux de la démarche. Il précise comment la démarche sera conduite à l'UQTR;

Présentation d'orientation sur la démarche de planification : Présenter de façon synthétique la logique de la démarche, ses phases, ses principaux jalons, les rôles des parties prenantes et les livrables attendus. Elle sert à aligner les participants, à soutenir les rencontres de lancement ou d'information et à assurer une compréhension commune du processus de planification;

Questionnaires : Encadrer les échanges avec les parties prenantes et assurer une collecte d'information cohérente entre les groupes consultés;

Portrait stratégique consolidé : Regrouper les principaux constats issus des consultations ;

Canevas du Plan stratégique : Structurer la formulation du plan, ses axes, ses objectifs, ses résultats attendus et ses conditions de mise en œuvre.

LIVRABLES ATTENDUS

Au terme de la démarche, l'UQTR devra disposer d'un ensemble de livrables permettant de soutenir l'adoption, l'appropriation et la mise en œuvre du Plan stratégique 2027-2032. Ces livrables devront traduire les choix institutionnels retenus en orientations claires, en priorités structurées et en mécanismes de mise en œuvre réalistes.

Les principaux livrables attendus sont les suivants :

Plan stratégique 2027-2032 : Document final présentant la vision d'ensemble, les priorités institutionnelles, les axes stratégiques, les objectifs, les résultats attendus et les conditions générales de mise en œuvre ;

Cadre de mise en œuvre : Repères permettant de clarifier les responsabilités générales, les contributions attendues des composantes de l'Université et les mécanismes d'arrimage ;

Mécanisme de suivi : Dispositif simple permettant de suivre la progression du Plan, d'apprécier les résultats et de soutenir les ajustements nécessaires au cours de l'horizon 2027-2032 ;

Outils d'appropriation : Documents ou présentations permettant de communiquer les choix retenus, de soutenir la compréhension du Plan et d'en faciliter l'utilisation par les différentes composantes de l'Université.