

Le 31 octobre 2014

Monsieur Jean Leroux
Directeur général par intérim
Direction générale du financement
Ministère de l'Enseignement supérieur, de la Recherche et de la Science
Édifice Marie-Guyart, 19^e étage
1035, De La Chevrotière
Québec (Québec) G1R 5A5

Monsieur,

Comme demandé dans la correspondance du 24 juillet dernier, nous vous transmettons les documents suivants, relatifs au premier alinéa de l'article 4.1 de la Loi sur les établissements d'enseignement de niveau universitaire, de l'Université du Québec en Abitibi-Témiscamingue (UQAT).

- Les états financiers, constitués des pages 1 à 4 et des annexes 1 à 4 du Système d'information financière des universités (SIFU) pour l'année 2013-2014;
- L'état du traitement 2013-2014 (l'UQAT ne possède pas de politique institutionnelle relative aux droits d'indemnité de départ applicables au personnel de direction supérieure de notre établissement, voir annexe 6a de la Loi sur l'Université du Québec ci-jointe);
- Le rapport sur la performance 2013-2014 (indicateurs de suivi des affaires universitaires);
- Le rapport sur les perspectives de développement.

Espérant le tout à votre convenance, recevez, Monsieur, l'expression de mes sentiments les meilleurs.

La rectrice,



Johanne Jean
JJ/cb

p. j. Rapport et DVD



RAPPORT 2013-2014

**LOI SUR LES ÉTABLISSEMENTS D'ENSEIGNEMENT
DE NIVEAU UNIVERSITAIRE
(LOI 95)**

31 OCTOBRE 2014

**LES ÉTATS FINANCIERS
CONSTITUÉS DES PAGES 1 À 4 ET DES ANNEXES 1 À 4
DU SYSTÈME D'INFORMATION FINANCIÈRE DES UNIVERSITÉS (SIFU)
POUR L'ANNÉE 2013-2014**

ACTIF	Actif à court terme	Annexe et note à compléter	Fonds de fonctionnement					Autres fonds	Ajustements	Total
			1	2	3	4	5			
1	Encaisse (001)	s/o	0	0	0	0	0	0	\$ 1	
2	Placements à court terme (005)	s/o	0	0	0	0	0	0	\$ 2	
3	Intérêts courus à recevoir (010)	s/o	0	0	0	0	0	0	\$ 3	
4	Fonds détenus par un fiduciaire (090)	s/o	0	0	0	0	0	0	\$ 4	
5	Subventions à recevoir Ministère (015)	Note 2 (annexe 20)	10 095 056	---	---	---	---	---	10 095 056	
6	Comptes débiteurs - Droits de scolarité (020)	s/o	834 873	---	---	---	---	---	834 873	
7	Autres montants à recevoir (025, 026, 030, 170)	s/o	648 309	3 296 589	2 560 831	300 000	0	0	6 805 729	
8	Encaissements exigibles à court terme (141, 142)	s/o	0	0	0	0	0	0	\$ 8	
9	Avances à d'autres fonds (040, 045, 050, 055, 060, 065)	Annexe 12	62 217	5 166 768	991 250	0	0	0	6 220 235	
10	Frais payés d'avance (070)	s/o	60 997	0	0	0	0	0	60 997	
11	Stocks (075)	s/o	0	0	---	0	0	0	\$ 11	
	Total de l'actif court terme		11 701 452	8 463 357	3 552 081	300 000	\$	\$	24 016 890	
	Actif à long terme									
12	Frais reportés (080)	s/o	0	0	0	0	0	0	\$ 12	
13	Subventions et autres apports à recevoir à long terme (171, 172, 173, 174)	s/o	0	0	13 341 235	0	0	0	13 341 235	
14	Avances à d'autres fonds à long terme (185)	Annexe 12	0	0	0	0	0	0	\$ 14	
15	Placements à long terme (125, 130)	s/o	0	0	0	0	0	0	\$ 15	
16	Effets à recevoir à long terme (124)	s/o	0	0	0	0	0	0	\$ 16	
17	Prêts hypothécaires et autres prêts (135, 140)	s/o	0	0	0	0	0	0	\$ 17	
18	Immobilisations (105)	Annexe 16	---	---	63 609 344	---	---	---	63 609 344	
19	Contribution du siège sociale aux constituantes de PUQ (110)	s/o	---	---	0	---	---	---	\$ 19	
20	Autres actifs (085, 115, 150, 155, 160, 165)	Annexe 9	0	0	329 078	0	0	0	329 078	
21	Juste valeur des instruments financiers dérivés (180)	s/o	0	0	0	0	0	0	\$ 21	
22	TOTAL DE L'ACTIF		11 701 452	8 463 357	80 831 738	300 000	\$	\$	101 296 546	

PASSIF	Annexe et note à compléter	Fonds de						Éliminations	Total
		fonctionnement	avec restrictions	immobilisations	de dotation	autres fonds			
		1	2	3	4	5	6	7	
Passif à court terme									
23	Decouvert de banque (201)	s/o	0	0	0	0	0	0	\$ 23
24	Emprunts à court terme (205)	Note 4 (annexe 20)	475 804	0	0	0	0	0	\$ 475 804
25	Dépôts de garantie et retenues sur contrats (305, 310)	s/o	0	0	0	0	0	0	\$ 25
26	Subventions à rembourser au Ministère (210)	Note 2 (annexe 20)	0	---	---	---	---	---	\$ 26
27	Salaires et charges sociales à payer (255, 256, 257, 258)	s/o	4 790 765	0	---	0	0	0	\$ 4 790 765
28	Avantages sociaux futurs à payer (259)	s/o	0	0	---	0	0	0	\$ 28
29	Comptes créditeurs (215, 220)	s/o	3 286 683	196 024	165 758	0	0	0	\$ 3 648 465
30	Produits reportés (260)	Annexe 7	1 288 218	454 767	---	---	0	0	\$ 1 742 985
31	Apports reportés à court terme (261, 262, 263, 264)	s/o	0	7 812 566	0	0	0	0	\$ 7 812 566
32	Portion de la dette exigible à court terme (314)	s/o	0	0	2 162 539	0	0	0	\$ 2 162 539
33	Avances d'autres fonds (225, 230, 235, 240, 245, 250)	Annexe 12	6 158 018	0	0	62 217	0	0	\$ 6 220 235
	Total du passif à court terme		15 999 487	8 463 357	2 328 297	62 217	0	0	\$ 26 853 358
Passif à long terme									
34	Avantages sociaux futurs à payer à long terme (370)	s/o	8 161 000	0	0	0	0	0	\$ 8 161 000
35	Dettes à long terme (315, 320, 325, 330)	s/o	0	0	13 202 454	0	0	0	\$ 13 202 454
36	Obligations découlant des contrats de location - acquisition (335)	s/o	0	0	0	0	0	0	\$ 36
37	Apports reportés (360, 361, 362, 363)	s/o	0	0	61 252 858	---	---	---	\$ 61 252 858
38	Juste valeur des instruments financier dérivés (365)	s/o	0	0	0	0	0	0	\$ 38
39	Autres passifs (265, 270, 275, 280, 285)	Annexe 9	0	0	0	0	0	0	\$ 39
40	TOTAL DU PASSIF		24 160 487 \$	8 463 357 \$	76 783 609 \$	62 217 \$	0 \$	0 \$	109 469 670 \$

SOLDES DE FONDS

41	Grevé d'affectations d'origine interne (290)	Annexe 8	35 309	0	0	237 783	0	0	\$ 273 092
42	Grevé d'affectations d'origine externe (302, FD et AP)	s/o	---	---	---	0	0	0	\$ 42
43	Non grevé d'affectation (295 FP)	s/o	(12 494 344)	---	---	---	---	---	\$ (12 494 344)
44	Produits nets non transférés d'affectation d'origine interne (350 FD)	s/o	---	---	---	0	---	---	\$ 44
45	Produits nets non transférés d'affectation d'origine externe (355 FD)	s/o	---	---	---	0	---	---	\$ 45
46	Investi en immobilisations (304 FI)	s/o	---	---	4 048 129	---	---	---	\$ 4 048 129
47	TOTAL DES SOLDES DE FONDS		(12 459 035) \$	0 \$	4 048 129 \$	237 783 \$	0 \$	0 \$	(9 173 123) \$
48	TOTAL DU PASSIF ET DES SOLDES DE FONDS		11 701 452 \$	8 463 357 \$	80 831 738 \$	300 000 \$	0 \$	0 \$	101 296 547 \$

Université du Québec en Abitibi-Témiscamingue
État des produits
de l'exercice terminé le 30 avril 2014

	Annexe et note à compléter	Fonds de fonctionnement 1	Fonds avec restrictions 2	Fonds d'immobilisations 3	Fonds de dotation (Note 1) 4	Autres fonds 5	Ajustements 6	Total 7	
1	Droits de scolarité (401)	\$0	3 951 355	---	---	---	---	3 951 355	1
2	Montants forfaitaires des étudiants étrangers (402, 404)	\$0	310 299	---	---	---	---	310 299	2
3	Montants forfaitaires des étudiants canadiens non-résidents au Québec (403)	\$0	12 475	---	---	---	---	12 475	3
4	Cotisations des étudiants (455)	\$0	375 965	---	---	---	---	375 965	4
5	Autres frais communs exigés à des groupes d'étudiants cibles et pénalités (450)	\$0	1 137 445	---	---	---	---	1 137 445	5
6	Locations et ventes de biens et services aux étudiants (461)	\$0	773 057	---	---	---	---	773 057	6
7	TOTAL DES PRODUITS PROVENANT DES ETUDIANTS		6 560 506					6 560 506	7
8	Subventions du Ministère (515)	Annexe-5	35 161 203	412 897	(5 189)	---	---	35 568 911	8
9	Autres subventions provinciales (405, 410, 495)	\$0	13 600	1 826 114	512 294	---	0	2 352 008	9
10	Subventions du gouvernement du Canada (415, 420)	\$0	762 932	1 790 032	(34 212)	---	0	2 518 752	10
11	Autres produits et autres aides (425, 426, 427)	\$0	81 785	3 411	0	---	0	85 196	11
12	Contributions du siège social aux constituantes de l'UQ (520)	\$0	---	---	118 977	---	---	118 977	12
	Amortissement des apports reportés afférents aux immobilisations:								
13	Ministère (530)	\$0	---	---	667 326	---	---	667 326	13
14	Entités incluses dans le périmètre comptable du gouvernement du Québec autre que le Ministère (531)	\$0	---	---	1 084 399	---	---	1 084 399	14
15	Gouvernement du Canada (532)	\$0	---	---	1 246 665	---	---	1 246 665	15
16	Autres (533)	\$0	---	---	107 438	---	---	107 438	16
17	TOTAL DES SUBVENTIONS		36 019 520	4 032 454	3 697 698			43 749 673	17
18	Intérêts et dividendes (435)	\$0	0	0	0	0	0	0	18
19	Intérêts sur les avances interfonds (440)	\$0	0	0	0	0	0	0	19
20	Produits provenant du fonds de dotation (445)	\$0	0	0	---	---	---	0	20
21	Produits provenant d'une fondation (446)	\$0	125 400	448 258	0	---	0	573 658	21
22	Subventions et dons non gouvernementaux (430)	Note 1 (annexe 20)	186 095	6 035 449	6 762	1 350 000	0	7 578 306	22
23	Gains sur vente de placements (525)	\$0	0	0	0	---	0	0	23
24	Gains sur la cession d'immobilisations (525)	\$0	---	---	42 300	---	---	42 300	24
25	Recouvrement des coûts indirects (465)	\$0	314 970	---	---	---	---	314 970	25
26	Ventes externes (460)	\$0	860 153	---	---	---	---	860 153	26
28	Autres produits (466, 470)	Annexe 10	36 720	20 723	0	0	0	58 743	28
29	TOTAL DES PRODUITS AUTRES		1 523 338	6 504 430	50 362	1 350 000	0	9 438 130	29
30	TOTAL DES PRODUITS		44 103 454	10 536 884	3 748 060	1 350 000	-	59 738 399	30

Université du Québec en Abitibi-Témiscamingue
Etat des charges
de l'exercice terminé le 30 avril 2014

	Annexe et note à compléter	Fonds de fonctionnement	Fonds avec restrictions	Fonds d'immobilisations	Fonds de dotation (Note 1)	Autres fonds	Ajustements	Total	
		1	2	3	4	5	6	7	
1	Masses salariales								
2	Direction	1 761 631	155 871	-	-	-	-	1 917 502	1
3	Gérance	0	0	-	-	-	-	0	2
4	Enseignants-chercheurs	12 893 042	1 313 472	-	-	-	-	14 206 513	3
5	Chargés de cours	3 746 789	0	-	-	-	-	3 746 789	4
6	Personnel associé à l'enseignement et à la recherche	106 013	87 909	-	-	-	-	193 922	5
7	Personnel professionnel non enseignant	169 556	429 944	-	-	-	-	599 500	6
8	Personnel de soutien technique	4 170 340	1 467 626	-	-	-	-	5 637 966	7
9	Personnel de soutien de bureau	2 031 856	500 137	-	-	-	-	2 531 993	8
10	Personnel de métier et ouvrier	2 025 998	205 069	-	-	-	-	2 231 068	9
11	Personnel de métier et ouvrier	278 486	20 759	-	-	-	-	299 244	10
12	Avantages sociaux (700)	\$ 1 677 265	786 010	-	-	-	-	2 463 275	11
13	TOTAL DES MASSES SALARIALES ET AVANTAGES SOCIAUX	\$ 32 850 976	4 966 806	-	-	-	-	\$ 37 817 782	12
14	Avantages sociaux futurs (704)	842 000	-	-	-	-	-	842 000	13
15	Variation de la provision pour heures supplémentaires, maladie, vacances, congés sociaux et autres avantages (701, 702, 703)	200 646	32 414	-	-	-	-	233 059	14
16	Frais pour congés sabbatiques et d'études (705)	16 804	0	-	-	-	-	16 804	15
17	Stagiaires postdoctoraux (706)	2 500	401 878	-	-	-	-	404 378	16
18	Formation et perfectionnement (710)	151 656	35 161	-	-	-	-	186 817	17
19	Frais de déplacement et de représentation (715, 720, 725, 730)	1 288 159	712 674	-	-	-	-	2 000 833	18
20	Bourses (735)	248 217	1 983 149	-	-	-	-	2 231 366	19
21	Subventions, cotisations et transferts (740, 871, 872)	432 467	572 821	0	1 350 000	-	-	2 355 288	20
22	Fournitures et matériel (745)	1 416 440	580 829	-	-	-	-	1 997 269	21
23	Coûts des marchandises vendues (755)	360 642	0	-	-	-	-	360 642	22
24	Frais de services (760, 765, 770, 775, 780, 785, 790, 795, 800)	2 844 240	1 563 413	0	-	-	-	4 207 653	23
25	Volumes et périodiques (750)	304 190	14 114	-	-	-	-	318 304	24
26	Charges relatives aux terrains et aux bâtiments (805, 810, 815, 820, 826)	1 087 365	51 127	-	-	-	-	1 138 492	25
27	Location de locaux et de bâtiments (840, 845)	358 644	114 526	-	-	-	-	473 170	26
28	Location-exploitation (830)	0	0	-	-	-	-	0	27
29	Transfert de coûts indirects (865)	0	314 970	-	-	-	-	314 970	28
30	Pertes sur vente de placements (886)	0	0	-	-	-	-	0	29
31	Biens sous le seuil de capitalisation (892)	0	5 326	-	-	-	-	5 326	30
32	Biens de nature non capitalisable (893)	0	0	-	-	-	-	0	31
33	Frais bancaires et charges financières (850, 851, 852, 853)	158 137	0	-	-	-	-	158 137	32
34	Intérêts relatifs aux avances interfonds (855)	0	0	-	-	-	-	0	33
35	Perte sur la cession d'immobilisations (885)	0	0	-	-	-	-	0	34
36	Amortissement des immobilisations (890)	0	-	-	-	-	-	0	35
37	Amortissements des autres éléments de l'actif (891)	0	-	-	-	-	-	0	36
38	Autres charges (860, 870)	17 847	10 464	-	-	-	-	28 311	37
39	TOTAL DES AUTRES CHARGES	9 229 934	6 192 866	4 313 059	1 350 000	-	-	21 585 860	38
40	Ventes internes (878)	0	0	-	-	-	-	0	39
41	Variation de la juste valeur des instruments financiers (879)	0	0	-	-	-	-	0	40
42	TOTAL AUTRES CHARGES AVANT ÉLÉMENTS EXTRAORDINAIRES	9 229 934	6 192 866	4 313 059	1 350 000	-	-	21 585 860	41
43	Éléments extraordinaires (880)	0	0	-	-	-	-	0	42
44	TOTAL DES CHARGES	42 080 910 \$	11 150 673 \$	4 313 059 \$	1 350 000 \$	- \$	- \$	58 908 642 \$	43
45	EXCÉDENT (INSUFFISANCE) DES PRODUITS PAR RAPPORT AUX CHARGES	2 022 544 \$	(622 789) \$	(564 999) \$	- \$	- \$	- \$	834 757 \$	44

Note 1: Dans le cadre de la méthode du report, le fonds de dotation sert uniquement à présenter les ressources détenues à titre de dotation. Ainsi, les nouvelles dotations doivent être présentées en augmentation directe du solde de fonds à la page 4 (ligne 7 "Apports reçus à titre de dotations"). Normalement, il n'y a pratiquement rien qui devrait passer par l'état des produits ou par l'état des charges.

Université du Québec en Abitibi-Témiscamingue
Évolution des soldes de fonds
de l'exercice terminé le 30 avril 2014

	Annexe à compléter	Fonds de fonctionnement 1	Fonds avec restrictions 2	Fonds d'immobilisations 3	Fonds de dotation (Note 1) 4	Autres fonds 5	Ajustements 6	Total 7	
1	SOLDE AU DÉBUT DE L'ANNÉE								1
2	Redressement des années précédentes	Annexe 11							2
3	Solde de fonds redressé								3
4	Produits de l'année	Annexes 1 et 3							4
5	Charges de l'année	Annexes 2 et 4							5
6	Excédent (insuffisance) des produits par rapport aux charges								6
7	Apports reçus à titre de dotations	s/o							7
8	Apports reçus pour le financement d'actifs non amortissables	s/o							8
9	Virements d'autres soldes de fonds	Annexes 12 et 12a							9
10	Virements vers d'autres soldes de fonds	Annexes 12 et 12a							10
11	Sous-total								11
18	SOLDE À LA FIN DE L'EXERCICE								18

Note 1 : Dans le cadre de la méthode du report, le fonds de dotation sert uniquement à présenter les ressources détenues à titre de dotation. Ainsi, les nouvelles dotations doivent être présentées en augmentation directe du solde de fonds (ligne 7 "Apports reçus à titre de dotations"). Normalement, il n'y a pratiquement rien qui devrait passer par l'état des produits ou par l'état des charges.

Université du Québec en Abitibi-Témiscamingue
Produits par fonction - Fonds de fonctionnement
de l'exercice terminé le 30 avril 2014

Annexe I

	Enseignement	Recherche	Soutien à l'enseignement et à la recherche	Administration	Terrains et bâtiments Détail Annexe I 5	Services à la collectivité	Services aux étudiants	Entreprises auxiliaires	Ajustements	Total
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1 Droits de scolarité (401)	3 951 355	---	---	---	---	0	---	---	---	3 951 355
2 Montants forfaitaires des étudiants étrangers (402, 404)	---	---	---	310 299	---	---	---	---	---	310 299
3 Montants forfaitaires des étudiants canadiens non-résidents au Québec (403)	---	---	---	12 475	---	---	---	---	---	12 475
4 Coûts des étudiants (455)	---	---	---	---	---	---	375 965	---	---	375 965
5 Admissions, inscriptions, amendes, frais de stage ou de supervision, etc. (450)	35 631	0	0	690 564	0	0	411 250	0	---	1 337 445
6 Locations et ventes de biens et services aux étudiants (461)	320 697	0	452 360	0	0	0	0	0	---	773 057
7 Total des produits provenant des étudiants	4 307 683	---	452 360	1 013 338	---	---	787 215	---	---	6 560 596
8 Subventions du Ministère (513)	---	---	0	35 122 703	---	---	38 500	---	---	35 161 203
9 Autres subventions provinciales (405, 410, 495)	4 500	0	0	0	2 100	7 000	0	0	---	13 600
10 Subventions du gouvernement du Canada (415, 420)	0	0	0	762 932	0	0	0	0	---	762 932
11 Autres produits et aides des gouvernements autres que ceux du Québec et du Canada (425, 426, 427)	12 060	69 725	0	0	0	0	0	0	---	81 785
12 Total des subventions	16 560	69 725	---	35 885 635	2 100	7 000	38 500	---	---	36 019 520
13 Intérêts et dividendes (435)	---	---	---	0	---	0	0	0	---	---
14 Intérêts sur les avances interfonds (440)	0	0	0	0	0	0	0	0	---	---
15 Produits provenant du fonds de dotation (445)	---	---	---	0	---	0	0	0	---	---
16 Produits provenant d'une fondation (446)	70 400	0	0	55 000	0	0	0	0	---	125 400
17 Subventions et dons non gouvernementaux (450)	6 321	20 151	8 100	10 000	76 446	14 000	50 697	380	---	186 095
18 Gains sur vente de placement (525)	0	0	0	0	0	0	0	0	---	---
19 Recouvrement des coûts indirects (465)	0	0	0	314 970	0	0	0	0	---	314 970
20 Ventes externes (460)	221 344	0	34 976	43 803	273 224	314 254	(9 465)	5 368	---	860 153
22 Autres produits (466, 470)	36 720	0	0	0	0	0	0	0	---	36 720
23 Total des produits autres	334 784	(3 200)	43 076	423 773	349 670	328 254	41 232	5 748	---	1 523 338
24 TOTAL DES PRODUITS	4 659 027 \$	66 525 \$	495 436 \$	37 322 747 \$	351 770 \$	335 254 \$	866 947 \$	5 748 \$	- \$	44 103 454 \$

Université du Québec en Abitibi-Témiscamingue
Charges par fonction - Fonds de fonctionnement
de l'exercice terminé le 30 avril 2014

Annexe 2

	Enseignement 1	Recherche 2	Soutien à l'enseignement et à la recherche 3	Administration 4	Terrains et bâtiments Détail Annexe 15 5	Services à la collectivité 6	Services aux étudiants 7	Entreprises auxiliaires 8	Ajustements 9	Total 10	
1 Masses salariales											
2 Direction	401 933	102 532	230 994	972 871	0	0	53 301	0	0	1 761 631	2
3 Gérance	0	0	0	0	0	0	0	0	0	\$ 3	3
4 Enseignants-chercheurs	12 891 164	1 877	0	0	0	0	0	0	0	12 893 042	4
5 Chargés de cours	3 746 789	0	0	0	0	0	0	0	0	3 746 789	5
6 Personnel associé à l'enseignement et à la recherche	11 874	123	0	29 020	0	63 996	1 000	0	0	106 013	6
7 Personnel auxiliaire à l'enseignement et à la recherche	132 226	13 159	0	464	5 203	37	18 466	0	0	169 556	7
8 Personnel professionnel non enseignant	2 191 563	162 006	272 226	1 034 985	102 699	83 809	323 030	0	0	4 170 340	8
9 Personnel de soutien technique	489 213	21 437	965 858	360 165	79 210	28 627	87 347	0	0	2 031 856	9
10 Personnel de soutien de bureau	1 254 632	0	0	759 492	0	0	11 874	0	0	2 025 998	10
11 Personnel de métier et ouvrier	0	0	0	59 191	219 295	0	0	0	0	278 486	11
12 Avantages sociaux (709) - Complétez l'annexe 14	3 837 904	61 520	301 689	735 808	87 629	34 299	108 416	0	0	5 167 265	12
13 Total des masses salariales et des avantages sociaux	24 957 298	362 655	1 770 767	3 951 996	494 036	210 770	603 454	0	\$ 842 000	\$ 32 350 976	13
14 Avantages sociaux (furus) (704)	---	---	---	---	---	---	---	---	---	842 000	14
15 Variation de la provision heures supplémentaires, maladie, vacances, congés sociaux et autres avantages	82 647	0	33 435	61 344	9 925	1 911	11 385	0	0	200 646	15
16 Frais pour congés sabbatiques et d'études (705)	16 804	0	0	0	0	0	0	0	0	16 804	16
17 Sagesse Postdoctoraux (706)	0	2 500	0	0	0	0	0	0	0	2 500	17
18 Formation et perfectionnement (710)	82 199	3 315	6 777	58 847	50	0	447	0	0	151 656	18
19 Frais de déplacement et de représentation (715, 720, 725, 730)	1 014 411	23 952	12 334	166 172	7 866	27 365	36 059	0	0	1 288 159	19
20 Bourses (735)	135 725	28 296	0	1 500	0	0	82 697	0	0	248 217	20
21 Subventions, cotisations et transferts (740, 871, 872)	190 297	20 000	29 277	51 526	470	18 790	122 107	0	0	432 467	21
22 Fournitures et matériel (745)	701 647	3 916	261 912	212 084	157 817	24 157	49 891	5 017	0	1 416 440	22
23 Coûts des marchandises vendues (755)	330 782	0	0	0	21 821	8 039	0	0	0	360 642	23
24 Frais de services (760, 765, 775, 780, 785, 790, 795, 800)	620 487	2 776	642 533	207 625	755 781	163 675	451 363	0	0	2 844 240	24
25 Volumes et périodiques (750)	3 439	150	298 927	281	313	0	1 080	0	0	304 190	25
26 Charges reliées aux terrains et aux bâtiments (805, 810, 815, 820, 826)	140 682	0	37 178	0	909 321	0	0	0	0	1 087 365	26
27 Locations de locaux et de bâtiments (840, 845)	133 978	0	0	2 389	219 296	203	2 779	0	0	358 644	27
28 Location-exploitation (830)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	\$ 28	28
29 Pertes sur vente de placements (886)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	\$ 29	29
30 Biens sous le seuil de capitalisation (892)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	\$ 30	30
31 Biens de nature non capitalisable (893)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	\$ 31	31
32 Frais bancaires et charges financières (850, 851, 852, 853)	0	0	0	158 137	0	0	0	0	0	158 137	32
33 Intérêts relatifs aux avances interfonds (855)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	\$ 33	33
34 Autres charges (860, 870)	0	0	0	17 847	0	0	0	0	0	17 847	34
35 Total des charges autres	3 453 098	84 905	1 322 371	937 752	2 082 638	2 441 140	757 808	5 202	842 000	9 729 934	35
36 Virements interfonctions (877)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	\$ 36	36
37 Ventes internes (878)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	\$ 37	37
38 Variation de la juste valeur des instruments financiers (879)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	\$ 38	38
39 Total avant éléments extraordinaires	28 410 397	447 560	3 093 138	4 889 748	2 576 695	454 910	1 361 262	5 202	842 000	42 080 910	39
40 Éléments extraordinaires (880)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	\$ 40	40
41 TOTAL DES CHARGES	28 410 397 \$	447 560 \$	3 093 138 \$	4 889 748 \$	2 576 695 \$	454 910 \$	1 361 262 \$	5 202 \$	842 000 \$	42 080 910 \$	41

Université du Québec en Abitibi-Témiscamingue
Produits par fonction - Fonds avec restrictions
de l'exercice terminé le 30 avril 2014

Annexe 3

	Enseignement 1	Recherche 2	Soutien enseignement recherche 3	Administration 4	Terrains et bâtiments 5	Services à la collectivité 6	Services aux étudiants 7	Entreprises auxiliaires 8	Ajustements 9	Total 10
1	0	412 897	0	0	0	0	0	0	0	412 897
2	0	1 826 114	0	0	0	0	0	0	0	1 826 114
3	0	1 790 032	0	0	0	0	0	0	0	1 790 032
4	0	3 411	0	0	0	0	0	0	0	3 411
5		4 032 454								4 032 454
6	0	0	0	0	0	0	0	0	0	\$ 6
7	0	0	0	0	0	0	0	0	0	\$ 7
8	0	0	0	0	0	0	0	0	0	\$ 8
9	0	448 238	0	0	0	0	0	0	0	448 238
10	0	6 035 449	0	0	0	0	0	0	0	6 035 449
11	0	0	0	0	0	0	0	0	0	\$ 11
12	0	0	0	0	0	0	0	0	0	\$ 12
14	0	20 723	0	0	0	0	0	0	0	20 723
15		6 504 430								6 504 430
16										10 536 884
16										10 536 884

Université du Québec en Abitibi-Témiscamingue
Charges par fonction - Fonds avec restrictions
de l'exercice terminé le 30 avril 2014

Annexe 4

	Enseignement 1	Recherche 2	Soutien enseignement recherche 3	Administration 4	Terrains et bâtiments 5	Services à la collectivité 6	Services aux étudiants 7	Entreprises auxiliaires 8	Ajustements 9	Total 10
1	Masses salariales									
2	Direction	155 871	0	0	0	0	0	0	0	155 871
3	Gérance	0	0	0	0	0	0	0	0	\$ 3
4	Enseignants-chercheurs	1 313 472	0	0	0	0	0	0	0	1 313 472
5	Chargés de cours	0	0	0	0	0	0	0	0	\$ 5
6	Personnel associé à l'enseignement et à la recherche	87 909	0	0	0	0	0	0	0	87 909
7	Personnel auxiliaire à l'enseignement et à la recherche	429 944	0	0	0	0	0	0	0	429 944
8	Personnel professionnel non enseignant	1 467 626	0	0	0	0	0	0	0	1 467 626
9	Personnel de soutien technique	500 137	0	0	0	0	0	0	0	500 137
10	Personnel de soutien de bureau	205 069	0	0	0	0	0	0	0	205 069
11	Personnel de métier et ouvrier	20 769	0	0	0	0	0	0	0	20 769
12	Avantages sociaux (700) - Complétez l'annexe 14	786 010	0	0	0	0	0	0	0	786 010
13	Total des masses salariales et des avantages sociaux	4 966 806	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	4 966 806
14	Variation de la provision heures supplémentaires, maladie, vacances, congés sociaux et autres avantages (701, 702, 703)	32 414	0	0	0	0	0	0	0	32 414
15	Frais pour congés sabbatiques et d'études (705)	0	0	0	0	0	0	0	0	\$ 15
16	Stipendies postdoctoraux (706)	401 878	0	0	0	0	0	0	0	401 878
17	Formation et perfectionnement (710)	35 161	0	0	0	0	0	0	0	35 161
18	Frais de déplacement et de représentation (715, 720, 725, 730)	712 674	0	0	0	0	0	0	0	712 674
19	Bourses (735)	1 983 149	0	0	0	0	0	0	0	1 983 149
20	Subventions, cotisations et transferts (740, 871, 872)	572 821	0	0	0	0	0	0	0	572 821
21	Fournitures et matériel (745)	580 829	0	0	0	0	0	0	0	580 829
22	Coûts des marchandises vendues (755)	0	0	0	0	0	0	0	0	\$ 22
23	Frais de services (760, 765, 770, 780, 785, 790, 795, 800)	1 363 413	0	0	0	0	0	0	0	1 363 413
24	Volumes et périodiques (750)	14 114	0	0	0	0	0	0	0	14 114
25	Chargés reliés aux terrains et aux bâtiments (805, 810, 815, 820, 826)	51 127	0	0	0	0	0	0	0	51 127
26	Location de locaux et de bâtiments (840, 845)	114 526	0	0	0	0	0	0	0	114 526
27	Location exploitation (830)	0	0	0	0	0	0	0	0	\$ 27
28	Transfert de coûts indirects (865)	314 970	0	0	0	0	0	0	0	314 970
29	Pertes sur vente de placements (886)	0	0	0	0	0	0	0	0	\$ 29
30	Biens sous le seuil de capitalisation (892)	5 326	0	0	0	0	0	0	0	5 326
31	Biens de nature non capitalisable (893)	0	0	0	0	0	0	0	0	\$ 31
32	Frais bancaires et charges financières (850, 851, 852, 853)	0	0	0	0	0	0	0	0	\$ 32
33	Intérêts relatifs aux avances interfonds (855)	0	0	0	0	0	0	0	0	\$ 33
34	Autres charges (860, 870)	10 464	0	0	0	0	0	0	0	10 464
35	Total des charges autres	6 192 866	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	6 192 866
36	Virements interfonctions (877)	0	0	0	0	0	0	0	0	\$ 36
37	Ventes internes (878)	0	0	0	0	0	0	0	0	\$ 37
38	Variation de la juste valeur des instruments financiers (879)	0	0	0	0	0	0	0	0	\$ 38
39	Total avant éléments extraordinaires	6 192 866	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	6 192 866
40	Éléments extraordinaires (880)	0	0	0	0	0	0	0	0	\$ 40
41	TOTAL DES CHARGES	11 159 673	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	11 159 673

L'ÉTAT DU TRAITEMENT 2013-2014

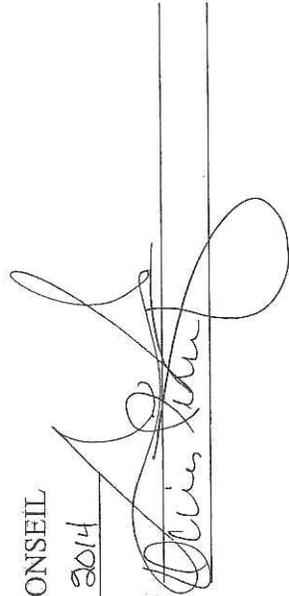
UNIVERSITÉ DU QUÉBEC EN ABITIBI-TEMISCAMINGUE

978006

APPROUVÉ PAR LE CONSEIL

DATE : 16 SEPTEMBRE 2014

ADMINISTRATEURS :

A handwritten signature in black ink, appearing to read "Olivier Leduc", is written over two horizontal lines. The signature is fluid and cursive.

ÉTAT DU TRAITEMENT
 Établissement : Université du Québec en Abitibi-Témiscamingue
 Année financière : 2013-2014

Tableau 1. Personnel de direction supérieure

Nom - Fonction	Valeur pécuniaire des composantes du traitement assujetties à l'impôt (en \$)					
	Salaire de base	Autres éléments de traitement	Indemnité de départ accordée (1)	Somme reçue d'une fondation ou d'une personne morale	Temps plein (nombre de mois dans la fonction)	Temps partiel (en % du temps plein)
Jean, Johanne - Rectrice	158 865	1 869			12	
Boisvert, Luc - Vice-recteur aux ressources	130 000	1 347			6	
Martel, Denis - Vice-recteur à l'enseignement et à la recherche	142 980	1 834			12	
Rioux, Martine - Secrétaire générale	142 980	2 967			12	

(1) La valeur pécuniaire des droits d'indemnité de départ détenus et non exercés pendant l'année 2013-2014 apparaît en notes complémentaires à l'état du traitement.

ÉTAT DU TRAITEMENT

Établissement : Université du Québec en Abitibi-Témiscamingue

Année financière : 2013-2014

Tableau 2. Autres catégories de personnel de direction

Catégorie de personnel	Effectif total ^(*) de la catégorie	Valeur des composantes du traitement assujetties à l'impôt (en \$)			
		Étendue du traitement	Salaire de base	Autres éléments de traitement	
Personnel de direction des composantes de l'établissement ^(*)	21	Le plus élevé	140 008	106 810	
		Moyenne	100 858	21 332	
		Le moins élevé	81 117	2 986	
Personnel de direction des services	10	Le plus élevé	128 683	2 887	
		Moyenne	105 583	2 310	
		Le moins élevé	79 111	202	
Personnel de gérance des emplois de soutien	4	Le plus élevé	82 356	20 667	
		Moyenne	73 939	9 943	
		Le moins élevé	70 675	2 618	

^(*) Excluant le doyen et le personnel de rang équivalent, lesquels doivent être déclarés au Tableau 1 relatif au personnel de direction supérieure.

^(**) En équivalence au temps complet; le calcul de la moyenne implique une référence au traitement versé.

ÉTAT DU TRAITEMENT

Établissement : Université du Québec en Abitibi-Témiscamingue

Année financière : 2013-2014

Tableau 3. Valeur monétaire non vérifiée des allocations et des frais remboursés

Personnel de direction supérieure		Valeur des allocations et des frais remboursés (en \$)	
Nom, Prénom	Fonction	Nombre de mois dans la fonction	Valeur en \$
Jean, Johanne	Rectrice	12	22 686
Boisvert, Luc	Vice-recteur aux ressources	6	4 602
Martel, Denis	Vice-recteur à l'enseignement et la recherche	12	7 731
Rioux, Martine	Secrétaire générale	12	6 507
Autres catégories de personnel de direction		Étendue des frais remboursés	
		Effectif (*)	Valeur en \$
Personnel de direction des composantes de l'établissement (**)	Le plus élevé	1	30 619
	Moyenne	21	9 838
	Le moins élevé	1	1 280
Personnel de direction des services	Le plus élevé	1	9 424
	Moyenne	10	5 049
	Le moins élevé	1	98
Personnel de gérance des emplois de soutien	Le plus élevé	1	8 183
	Moyenne	4	3 013
	Le moins élevé	1	0

(*) S'applique aux personnes qui ont perçu des remboursements de frais ou d'allocations : ne s'applique pas autrement.

(**) Excluant le doyen ou le personnel de rang équivalent.

NOTES COMPLÉMENTAIRES

1) Personnel de direction supérieure

Nom de l'Université : UNIVERSITÉ DU QUÉBEC EN ABITIBI-TÉMISCAMINGUE
Numéro de l'Université : 978006
Année financière : 2013-2014

2) Valeur pécuniaire des droits d'indemnité de départ détenus et non exercés

Jean, Johanne - Rectrice	158 865
Martel, Denis - Vice-recteur à l'enseignement et à la recherche	142 980

ANNEXE 6-A «PROTOCOLE DES CADRES SUPÉRIEURS» DU RÈGLEMENT GÉNÉRAL 6 «RESSOURCES HUMAINES»

NOTE : Le texte que vous consultez est une codification administrative des règlements de l'UQ. Leur version officielle est contenue dans les règlements adoptés par l'Assemblée des gouverneurs.

Adoptée A-278-S-3820 (10 avril 1985), G.O.Q.I, 27 avril 1985, p. 1988-1990.

Amendée A-361-S-5079 (1^{er} novembre 1989), G.O.Q.I, 18 novembre 1989, p. 4849.

Amendée 2009-2-AG-S-R-24 (28 janvier 2009), G.O.Q.1, 14 février 2009, p.189.

Protocole relatif aux conditions de travail des cadres supérieurs de l'Université du Québec et de ses établissements

1. Objet

Le présent protocole a pour objet les conditions de travail des cadres supérieurs.

2. Définitions

2.1 L'expression «cadre supérieur» désigne toute personne à l'emploi de l'Université du Québec ou de l'un de ses établissements, dont le poste est inscrit par décision du comité exécutif de l'Université du Québec sur la liste prévue au paragraphe 2.2, et occupant une fonction :

a) de chef d'établissement, c'est-à-dire de président de l'Université du Québec, de recteur d'université constituante, de directeur d'école supérieure ou d'institut de recherche ou d'une entité administrative visée au paragraphe 12.3 du règlement général 12*;

b) de cadre au sommet de la hiérarchie de l'Université du Québec ou de l'un desdits établissements, relevant directement de l'autorité du chef d'établissement à qui il rend compte de l'exécution de ses fonctions.

2.2 Le comité exécutif de l'Université du Québec a la responsabilité d'établir, par résolution, préalablement à la soumission à l'assemblée des gouverneurs du plan d'effectifs annuel, la liste des postes correspondant aux fonctions décrites au paragraphe 2.1.

2.3 L'expression «établissement» désigne une université constituante, un institut de recherche, une école supérieure ou une entité administrative visée au paragraphe 12.3 du règlement général 12*.

**Ancien règlement général 12 (abrogé le 13 juillet 1991).*

2.4 L'expression «traitement» signifie le salaire annuel fixé pour un cadre supérieur, à l'exclusion de tout supplément, allocation, frais de représentation ou de déplacement.

3. Conditions de travail

3.1 Le cadre supérieur bénéficie d'un mandat dont la durée peut atteindre cinq (5) ans, renouvelable à son terme.

3.2 Après quatre (4) années successives de mandat, il acquiert la sécurité d'emploi (et non de fonction), sans diminution de traitement. À moins d'une décision contraire du conseil d'administration de l'établissement ou du comité exécutif de l'Université du Québec en ce qui concerne les cadres supérieurs de l'Université du Québec, il bénéficie des dispositions relatives à la révision de la courbe de rémunération des cadres tel que prévu au programme de rémunération des cadres adopté par l'assemblée des gouverneurs. Il est régi par les mêmes conditions s'il quitte pour un poste autre qu'un poste de cadre supérieur.

3.3 Il bénéficie d'un congé de perfectionnement, d'une durée d'une année, après quatre (4) années de mandat continues, sans diminution de traitement mais avec réintégration selon les termes du paragraphe 3.2. Le montant de toute subvention et de toute bourse de perfectionnement tenant lieu de traitement est déduit du traitement ainsi accordé pendant le congé. Il bénéficie des frais afférents au perfectionnement reconnus aux professeurs conformément aux politiques et pratiques en vigueur dans son établissement. Le comité exécutif de l'Université du Québec détermine les conditions relatives aux frais afférents au perfectionnement de ses cadres supérieurs.

Tout congé de perfectionnement accordé en vertu du « Programme de mobilité des cadres supérieurs » est réputé être un congé de perfectionnement au sens du présent paragraphe.

3.4 Le congé de perfectionnement prévu au paragraphe 3.3 peut se répéter d'un mandat à l'autre ou se fractionner. Il ne peut se cumuler d'un mandat à l'autre et être ainsi d'une durée supérieure à un an. Le comité exécutif de l'Université du Québec peut cependant rendre une décision à l'effet contraire ou déterminer les modalités d'application différentes.

3.5 Le cadre supérieur qui, après quatre (4) années de mandat continues, quitte l'Université du Québec ou l'un de ses établissements et renonce aux avantages énoncés aux paragraphes 3.2 et 3.3 du présent article, a droit à une prime de séparation équivalente à une année de traitement telle que définie au paragraphe 3.9.

Avec le consentement du cadre supérieur concerné, une allocation de remplacement peut être substituée, en totalité ou en partie, à la prime de séparation et être versée au nouvel employeur qui retient les services du cadre supérieur.

3.6 Les avantages conférés au paragraphe 3.5 sont acquis pour le bénéfice de leur titulaire ou de ses ayants droit, héritiers ou fiduciaires.

3.7 Le cadre supérieur ne peut bénéficier des avantages énoncés aux paragraphes 3.3 et 3.5 dans un même mandat. Le cadre supérieur qui quitte l'Université du Québec ou l'un de ses établissements pendant son congé de perfectionnement a droit à une prime de séparation équivalente à la portion non écoulee de l'année de perfectionnement.

3.8 L'avantage énoncé au paragraphe 3.5 ne peut être accordé qu'une seule fois à une même personne, même si celle-ci revient à l'emploi de l'Université du Québec ou de l'un de ses établissements.

3.9 Lorsqu'un cadre supérieur, à travers ses années de service à titre de cadre supérieur, est passé ou passe d'un établissement à un autre ou de l'Université du Québec à un établissement ou l'inverse / d'une fonction à une autre / ou d'un mandat à un autre, le temps ainsi écoulé dans l'une et l'autre de ces situations est joint et cumulé. La meilleure année de traitement à travers toutes les années courues sert de base au calcul des avantages du présent protocole. Les changements et l'accumulation de situations, tels que ci-haut définis, n'ouvrent droit aux avantages du paragraphe 3.5 qu'à une seule occasion.

3.10 Pour les fins des paragraphes 3.1 à 3.5 et sous réserve de l'assentiment du cadre supérieur concerné, l'Université du Québec et ses établissements forment un tout de façon à favoriser la mobilité du cadre supérieur. Toutefois, le comité exécutif de l'établissement qui, selon le cas, est appelé à recevoir ainsi un cadre supérieur, doit donner son assentiment.

3.11 Les avantages visés tant aux paragraphes 3.1 à 3.4 qu'au paragraphe 3.5 sont assumés selon le cas par l'Université du Québec ou par l'établissement à l'emploi duquel le cadre supérieur a effectué les années de mandat qui le qualifient pour ces avantages. Lorsqu'un cadre supérieur passe d'un établissement à un autre ou de l'Université du Québec à un établissement ou l'inverse, le comité exécutif de l'Université du Québec a le pouvoir de statuer sur les modalités de la contribution de chaque établissement ou de l'Université du Québec et de l'établissement, s'il y a lieu.

3.12 Les cadres supérieurs de corporations tierces ou d'organismes qui sont devenus ou deviendront «établissement» au sens des présentes et qui bénéficient déjà dans ces corporations ou organismes d'avantages ou de bénéfices marginaux en raison de leur statut de cadre supérieur, ne sont pas éligibles aux conditions énoncées dans le présent protocole, à moins que le comité exécutif de l'Université du Québec n'en décide autrement.

4. Avis de non-renouvellement de contrat

Le cadre supérieur dont le mandat n'est pas renouvelé a droit à un avis écrit de six (6) mois. Cette disposition ne s'applique pas au chef d'établissement qui doit, avant le deux centième (200^e) jour précédant la fin de son mandat, indiquer au président de l'Université du Québec son intention de solliciter un renouvellement de son mandat et se soumettre à la procédure adoptée par résolution de l'assemblée des gouverneurs relative aux consultations en vue de la nomination des recteurs des universités constituantes et des directeurs des instituts de recherche et écoles supérieures.

5. Affichage

Tout poste de cadre supérieur qui est ouvert à l'Université du Québec ou dans un de ses établissements doit être affiché.

6. Vacances annuelles et congés

Au titre des vacances annuelles et des congés, le cadre supérieur bénéficie des avantages reconnus à l'ensemble des cadres de son établissement ou de l'Université du Québec, selon le cas.

7. Avantages sociaux

Au titre des avantages sociaux, le cadre supérieur bénéficie des avantages reconnus à l'ensemble des cadres de son établissement ou de l'Université du Québec, selon le cas, à l'exception des avantages reliés à la retraite anticipée (correction ou compensation de la réduction actuarielle, indemnité de départ à la retraite, retraite graduelle).

8. Congés parentaux

Au titre des congés parentaux, le cadre supérieur bénéficie des avantages reconnus à l'ensemble des cadres de son établissement ou de l'Université du Québec, selon le cas.

9. Congés et postes vacants

9.1 Le comité exécutif de l'Université du Québec, sur requête de l'établissement concerné et à la demande de tout cadre supérieur mentionné à l'article 2, peut lui accorder un congé avec ou sans solde, durant ou après mandat aux termes et conditions jugés appropriés sous réserve des dispositions des paragraphes qui suivent.

9.2 Tout cadre supérieur qui désire participer à une élection scolaire ou municipale obtient, sur demande à son comité exécutif, un congé sans solde n'excédant pas quarante (40) jours civils.

9.3 Tout cadre supérieur qui désire participer à une élection provinciale ou fédérale se voit automatiquement accorder un congé sans solde n'excédant pas quarante (40) jours civils.

9.4 Le cadre supérieur défait à une élection provinciale, fédérale, municipale ou scolaire reprend, à la fin de son congé sans solde, la fonction qu'il occupait.

9.5 Le cadre supérieur élu à une élection provinciale ou fédérale bénéficie d'un congé sans solde, à compter du jour de son élection, pour la durée totale de son mandat comme député.

9.6 Lorsqu'un congé est accordé en cours de mandat, il doit être pourvu à la nomination provisoire ou régulière d'une personne qui assure la continuité des fonctions habituelles du cadre supérieur en congé.

9.7 Aux fins du paragraphe 9.6, le président de l'Université nomme le suppléant chaque fois qu'il s'agit d'un cadre supérieur nommé par l'assemblée des gouverneurs.

9.8 Lorsqu'il s'agit de chefs d'établissements dont la nomination relève du gouvernement, la désignation d'un délégué chargé provisoirement des affaires courantes de tels postes ainsi que la rémunération afférente aux responsabilités est faite par le comité exécutif de l'Université du Québec.

9.9 Le conseil d'administration des universités constituantes, écoles supérieures et instituts de recherche désigne le suppléant chaque fois que tout autre poste de cadre supérieur est temporairement vacant et a charge d'en informer le comité exécutif de l'Université du Québec.

9.10 Lorsqu'une vacance se produit dans un poste de cadre supérieur par suite de démission, d'incapacité, de décès ou pour toute autre cause, il peut être procédé à la nomination d'un suppléant de la manière prévue aux paragraphes 9.6 à 9.9 pour les congés. S'il y a lieu, la procédure prévue pour le remplacement d'un cadre supérieur doit être amorcée dans les quinze (15) jours qui suivent une vacance.

10. Paiement des coûts

Les coûts relatifs à l'exécution du présent protocole sont défrayés à même les dépenses courantes de l'Université du Québec et des établissements concernés.

11. Dispositions finales

11.1 Tous les cadres supérieurs sont visés par le présent protocole sauf ceux qui ont signifié, au 1^{er} septembre 1978, leur volonté de continuer de bénéficier du protocole des cadres supérieurs publié dans la Gazette officielle du Québec du 28 mars 1973.

11.2 Lorsqu'un poste existant est subséquemment autorisé et défini de niveau «cadre supérieur», le comité exécutif de l'Université du Québec détermine, s'il y a lieu, la date antérieure d'application se rattachant à ce nouveau statut.

11.3 Sauf en ce qui concerne les pouvoirs expressément dévolus au conseil d'administration ou au comité exécutif de chaque établissement, le comité exécutif de l'Université du Québec est responsable de l'application du présent protocole. Il peut, en outre, adopter par résolution toute procédure administrative relative à son application.

Rapport de l'auditeur indépendant

Au ministère de l'Enseignement supérieur, de la Recherche et de la Science
et aux membres du conseil d'administration
de l'Université du Québec en Abitibi-Témiscamingue

Nous avons effectué l'audit des tableaux de l'État du traitement, soit le tableau 1 – *Personnel de direction supérieure*, le tableau 2 – *Autres catégories de personnel de direction* et le tableau 3 – *Valeur monétaire non vérifiée des allocations et des frais remboursés* ci-joints pour l'exercice terminé le 30 avril 2014, ainsi que les notes complémentaires (appelées collectivement ci-après « les informations financières »). Les informations financières ont été préparées par la direction de l'Université du Québec en Abitibi-Témiscamingue sur la base des dispositions en matière d'information financière conformément aux dispositions des articles 4.3 à 4.5 de la Loi sur les établissements d'enseignement de niveau universitaire.

Responsabilité de la direction pour les informations financières

La direction de l'Université du Québec en Abitibi-Témiscamingue est responsable de la préparation de ces informations financières conformément aux dispositions stipulées aux articles 4.3 à 4.5 de la Loi sur les établissements d'enseignement de niveau universitaire, ainsi que du contrôle interne qu'elle considère comme nécessaire pour permettre la préparation d'informations financières exemptes d'anomalies significatives, que celles-ci résultent de fraudes ou d'erreurs.

Responsabilité de l'auditeur

Notre responsabilité consiste à exprimer une opinion sur les informations financières, sur la base de notre audit. Nous avons effectué notre audit selon les normes d'audit généralement reconnues du Canada. Ces normes requièrent que nous nous conformions aux règles de déontologie et que nous planifions et réalisons l'audit de façon à obtenir l'assurance raisonnable que les informations financières ne comportent pas d'anomalies significatives.

Un audit implique la mise en œuvre de procédures en vue de recueillir des éléments probants concernant les montants et les informations fournis dans les informations financières. Le choix des procédures relève du jugement de l'auditeur, et notamment de son évaluation des risques que les informations financières comportent des anomalies significatives résultant de fraudes ou d'erreurs. Dans l'évaluation de ces risques, l'auditeur prend en considération le contrôle interne de l'entité portant sur la préparation des informations financières afin de concevoir des procédures d'audit appropriées aux circonstances, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne de l'entité. Un audit comporte également l'appréciation du caractère approprié des méthodes comptables retenues et du caractère raisonnable des estimations comptables faites par la direction, de même que l'appréciation de la présentation d'ensemble des informations financières.

Nous estimons que les éléments probants que nous avons obtenus sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion d'audit.

Opinion

À notre avis, les tableaux de l'État du traitement, incluant le tableau 1 – *Personnel de direction supérieure*, le tableau 2 – *Autres catégories de personnel de direction* et le tableau 3 – *Valeur monétaire non vérifiée des allocations et des frais remboursés* ci-joints pour l'exercice terminé le 30 avril 2014, ainsi que les notes complémentaires ont été préparées, dans tous leurs aspects significatifs, conformément aux dispositions des articles 4.3 à 4.5 de la Loi sur les établissements d'enseignement de niveau universitaire.

Restriction quant à l'utilisation et la diffusion

Les tableaux 1, 2 et 3 de l'État du traitement, ainsi que les notes complémentaires ont été préparés conformément aux dispositions des articles 4.3 à 4.5 de la *Loi sur les établissements d'enseignement de niveau universitaire* afin de permettre à l'Université du Québec en Abitibi-Témiscamingue de répondre aux exigences du ministère de l'Enseignement supérieur, de la Recherche et de la Science. En conséquence, il est possible que les tableaux ne puissent se prêter à un usage autre. Notre rapport est destiné uniquement à l'Université du Québec en Abitibi-Témiscamingue et au ministère de l'Enseignement supérieur, de la Recherche et de la Science et ne devrait pas être diffusé auprès de parties autres que l'Université et le Ministère.

*Deloitte SENCRL/ srl.*¹

Le 16 septembre 2014

¹ CPA auditeur, CA, permis de comptabilité publique n° A118014

LE RAPPORT SUR LA PERFORMANCE 2013-2014

Nom de l'établissement : Université du Québec en Abitibi-Témiscamingue									Date : 27 octobre 2014		
I. Éléments d'information									Page 1 de 5		
INDICATEURS									III. Remarques		
	Unité	Année									
		2006-2007	2007-2008	2008-2009	2009-2010	2010-2011	2011-2012	2012-2013		2013-2014	
Clientèle étudiante											
1	Effectif étudiant équivalent à temps plein (EEETP)	EEETP	1509	1583	1611	1590	1531	1547	1774	1811	EEETP préliminaire jusqu'au 1e septembre pour l'année 2013-2014
2	Effectif étudiant en nombre absolu	n	2642	2816	2937	3014	3009	2889	3353	3387	
3	Effectif étudiant au 1er cycle à temps plein	n	1009	1022	1025	1001	897	915	1054	1035	
4	Effectif étudiant au 1er cycle à temps partiel	n	1130	1335	1436	1455	1584	1499	1701	1757	
5	Effectif étudiant aux 2e et 3e cycles	n	503	459	476	558	528	475	598	595	
6	Effectif étudiant aux 2e et 3e cycles	%	19,0%	16,3%	16,2%	18,5%	17,50%	16,40%	17,80%	17,60%	
7	Effectif étudiant étranger	n	117	135	156	167	179	159	197	189	
8	Effectif étudiant étranger	%	4,4%	4,8%	5,3%	5,5%	5,9%	5,5%	5,90%	5,60%	
9	Étudiants résidents du Québec à l'étranger	n	4	2	2	6	7	5	4	4	
10	Stagiaires postdoctoraux	n	4	5	8	9	12	10	18	17	
11	Résidents en médecine	n	0	0	0	0	0	0	0	0	
Professeurs											
12	Nombre de professeurs récemment embauchés	n	13	9	9	8	6	15	4	12	
13	Nombre de professeurs total incluant invités, suppléants, sous octroi subvention	n	111,5	107,5	113	114,5	105,75	114	108,25	124	En date du CA du 19 août 2014
	a) Nombre de professeurs réguliers en place	n	97,0	95	93	97,5	91	95,5	93,5	101,5	
	b) Nombre de professeurs invités, suppléants, sous octroi subvention	n	14,5	12,5	20	17	14,75	18,5	14,75	22,5	
14	Nombre de chargés de cours	n	199	227	233	254	269	228	294	284	Voir rapports WL (fiches de traitement, # de c.c. Individus)
15	Nombre moyen de cours par professeur et invité	n	3,27	3,45	3,54	3,25	3,54	3,39	3,60	3,50	Ligne 20a divisée par ligne 13.
16	Nombre moyen de cours par chargé de cours	n	1,89	1,89	1,94	1,76	1,73	2,14	1,65	1,66	Ligne 21a divisée par ligne 14.
17	Ratio étudiants à temps plein au 1er cycle / professeur	n	9,05	9,51	9,07	8,74	8,48	8,03	9,74	8,35	Ligne 3 divisée par ligne 13
18	Ratio étudiants aux 2e et 3e cycles / professeur	n	4,51	4,27	4,21	4,87	4,99	4,17	5,52	4,80	Ligne 5 divisée par ligne 13
19	Ratio EEETP / total professeur	EEETP	13,53	14,73	14,26	13,89	14,48	13,57	16,39	14,60	Ligne 1 divisée par ligne 13.
20	Cours donnés par les professeurs	%	49,3%	46,3%	46,9%	44,7%	43,9%	43,9%	42,9%	47,4%	
20A	Cours donnés par les professeurs	n	365	371	400	372	374	386,4	389,3	434,5	Tableau de bord (rapport tâches d'enseignement des profs par prof/prof régulier/invité)
21	Cours donnés par les chargés de cours	%	50,7%	53,7%	53,1%	53,9%	54,5%	55,3%	53,5%	51,4%	
21A	Cours donnés par les chargés de cours	n	376	430	452	448	465	487	486	471	Tableau de bord (rapport tâches d'enseignement des profs par prof/chargé de cours)
22	Cours donnés par d'autres catégories d'intervenants	%	nil	nil	nil	1,4%	1,6%	0,8%	3,7%	1,2%	
22A	Cours donnés par d'autres catégories d'intervenants	n	nil	nil	nil	11	14	7	33	11	Tableau de bord (rapport tâches d'enseignement des profs par prof/autres)
NOTE: Les données sur la clientèle étudiante concernent le trimestre d'automne											

Nom de l'établissement : Université du Québec en Abitibi-Témiscamingue						Date : 27 octobre 2014				
I. Éléments d'information						Page 2 de 5				
INDICATEURS						III. Remarques				
	Unité	2006-2007	2007-2008	2008-2009	2009-2010	2010-2011	2011-2012	2012-2013	2013-2014	
Recherche										
23	Subventions d'infrastructure de la FCI	M\$	321 000	0	204 359	437 622	770 130	248 675	-	-
24	Fonds d'exploitation des infrastructures (FEI) de la FCI	M\$	74 212	69 826	420 429	122 250	135 805	-	-	-
25	Subventions de recherche (excluant les revenus de la FCI)	M\$	9 804 494	8 363 864	7 628 845	7 827 804	7 675 737	8 185 008	8 865 857	7 175 455
26	Contrats de recherche	M\$	1 129 718	1 268 380	1 796 221	2 011 808	1 937 604	2 073 463	1 592 839	1 165 940
27	Frais indirects de la recherche (excluant les FEI, ligne 24)	M\$	1 417 640	1 531 999	1 461 200	1 227 487	1 795 806	2 991 787	733 527	762 932
28-1	Revenus moyens de recherche par professeur	\$	175 863	181 740	171 954	214 109	195 915	191 039	183 486	128 329
28-2	Revenus moyens par professeur ayant reçu une subvention de la FCI	\$	321 000	0	68 120	218 811	192 533	248 675	-	-
28-3	Revenus moyens par professeur ayant reçu une subvention de recherche	\$	188 548	185 864	165 844	173 951	150 505	148 818	158 319	112 116
28-4	Revenus moyens par professeur ayant reçu un contrat de recherche	\$	94 143	158 548	179 622	251 476	193 760	345 577	227 549	145 743
28-a	Nombre professeurs ayant reçu un financement pour effectuer de la recherche	n	64	53	56	48	53	55	57	65
28-b	Nombre de professeurs ayant reçu une subvention de la FCI	n	1	0	3	2	4	1	0	0
28-c	Nombre de professeurs ayant reçu une subvention de recherche	n	52	45	46	45	51	55	56	64
28-d	Nombre de professeurs ayant reçu un contrat de recherche	n	12	8	10	8	10	6	7	8
29	Part de la recherche contractuelle									
29-1	- Pourcentage basé sur les revenus en M\$	%	10	13	19	20	19	20	15	14
29-2	- Pourcentage basé sur le nombre de professeurs avec contrat de recherche	%	19	15	18	17	19	11	12	12
30	Professeurs avec un financement pour effectuer de la recherche sur le nombre total de professeurs (ligne 13, page 1)	%	57,40%	49,30%	49,56%	41,92%	50,12%	48,25%	52,66%	à déterminer

Nom de l'établissement : Université du Québec en Abitibi-													Date : 12 août 2014
													Page 3 de 5
I. Éléments d'information													III. Remarques
INDICATEURS (b)													
Formation de la cohorte des personnes nouvellement inscrites au trimestre d'automne													
	Unité	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	
Réussite des études de baccalauréat (c)													
31	Persévérance après 1 an (d)	%	84,2	80,7	83,5	80,1	83,5	81,3	83,6	81,6	84,1	84,1	
32	Diplomation après 6 ans	%	65,6	68,0	70,9	69,2	68,9						
Diplomation par secteur au baccalauréat													
33	Santé (total)	%	64,6	71,4	55,2	52,5	77,4						
	a) Temps plein	%	69,6	92,3	87,5	75,0	85,7						
	b) Temps partiel	%	60,0	37,5	15,4	18,8	60,0						
34	Sciences pures et appliquées (total)	%	36,8	23,5	66,7	87,0	80,8						
	a) Temps plein	%	43,8	25,0	66,7	86,4	80,8						
	b) Temps partiel	%	0,0	0,0	0,0	100,0							
35	Sciences de l'administration (total) (e)	%	62,5	66,7	66,7	61,9	67,2						
	a) Temps plein	%	74,1	71,8	66,7	66,7	70,0						
	b) Temps partiel	%	0,0	33,3	66,7	0,0	42,9						
36	Sciences de l'éducation (total)	%	52,1	55,3	61,4	62,6	64,1						
	a) Temps plein	%	57,1	57,3	75,0	66,7	65,7						
	b) Temps partiel	%	14,3	0,0	20,0	42,3	40,0						
37	Droit (total)	%											
	a) Temps plein	%											
	b) Temps partiel	%											
38	Arts, lettres et sciences humaines (total)	%	76,3	75,7	67,1	71,3	65,1						
	a) Temps plein	%	78,6	78,0	68,2	68,4	66,9						
	b) Temps partiel	%	50,0	33,3	50,0	77,8	40,0						
39	Ensemble des secteurs (total)	%	60,5	64,7	64,2	66,4	66,9						
	a) Temps plein	%	65,6	68,0	70,9	69,2	68,9						
	b) Temps partiel	%	37,7	29,2	28,8	57,0	45,9						
Réussite des études de 2e et de 3e cycles													
40	Diplomation à la maîtrise après 4 ans	%	55,8	22,2	41,4	41,7	65,1	30,3	57,1				
41	Diplomation à la maîtrise après 6 ans	%	59,6	25,0	53,4	54,2	66,7						
42	Diplomation au doctorat après 8 ans	%	50,0		100,0								
<p>(a) La portion de la grille qui a été complétée correspond aux données observables. Aucune projection n'a pu être effectuée.</p> <p>(b) Les taux de diplomation englobent les diplômés du programme initial, mais également ceux d'un autre programme du même genre. La sélection des cohortes réfère aux étudiants nouvellement inscrits dans un programme, peu importe qu'il s'agisse de leur première inscription ou non dans l'établissement.</p> <p>(c) Cette catégorie concerne les nouveaux inscrits à temps complet.</p> <p>(d) Il s'agit de la proportion des nouveaux étudiants qui sont toujours inscrits à l'automne suivant dans un programme de baccalauréat, incluant quelques étudiants qui ont complété leur scolarité au cours de l'année.</p> <p>(e) Les "Sciences sociales" sont comprises dans la catégorie "Arts, lettres et sciences humaines". En contrepartie, nous avons choisi d'extraire de cette catégorie les "Sciences de l'administration" qui comptent pour une bonne partie des inscriptions du réseau de l'Université du Québec.</p>													
Source: Système des cohortes étudiantes, DRI, Université du Québec													

Nom de l'établissement : Université du Québec en Abitibi-Témiscamingue										Date : 27 octobre 2014
I. Éléments d'information										III. Remarques
INDICATEURS										page 5 de 5
Année financière										
	Unité	2006-2007	2007-2008	2008-2009	2009-2010	2010-2011	2011-2012	2012-2013	2013-2014	
Autres objets										
Nombre total d'activités d'enseignement offertes										
	n	750,2	806	848,14	831,3	859,2	880,4	901,45	916,7	Tableau de bord "Tâches des profss par UER" ordre: par centre
60a	Rouyn-Noranda	n	483,7	489,4	498,6	488,9	505,8	494,6	560,5	
60b	Val-d'Or	n	96,1	102,5	89,7	99,3	96,3	99,6	109,8	96,4
60c	Abitibi-Témiscamingue (sans RN et VD) et Nord-du-Québec	n	116,8	131,1	146,8	142,5	151	169,5	167,6	146,2
60d	Mont-Laurier	n	27,2	37,4	51,8	56,6	51,5	47,6	55	45,3
60e	Hors région	n	26,4	45,6	61,2	44,0	54,6	69,1	62,0	68,3
61 Effectif étudiant équivalent à temps plein (EEETP) total										
	n	1508,9	1589,2	1612,3	1593,6	1537,8	1551,2	1773	1814,8	Tableau de bord "EEETP par département (activité)
61a	Rouyn-Noranda	n	916,2	919,7	913,2	871,8	843,2	779,4	868,4	1033
61b	Val-d'Or	n	177,3	167,1	143,9	169,4	152,3	148,3	156,8	152,1
61c	Abitibi-Témiscamingue (sans RN et VD) et Nord-du-Québec	n	292,1	326,1	330,5	348,3	370,7	419,5	497,7	425,3
61d	Mont-Laurier	n	78,23	84,83	107,54	109,29	92,76	92,8	114,24	110,3
61e	Hors région	n	45,07	91,47	117,16	94,81	78,84	111,2	135,86	94,1
62 Postes de professeurs réguliers autorisés par le CA										
	n	106,5	110	112,5	115,5	116,5	117,5	117,5	121	Résolution: 355-CA-3554
Nombre total d'activités d'enseignement offertes										
	n	753,2	809	851,14	834,3	862,2	883,4	908,5	916,7	Tableau de bord "Tâches des profss par UER" ordre: par centre
% par des professeurs										
	%	50,0%	46,5%	46,5%	45,7%	43,5%	43,7%	42,8%	51,8%	
% par des chargés de cours										
	%	50,0%	53,5%	53,5%	54,3%	56,5%	56,3%	53,5%	48,2%	
Rouyn-Noranda										
	n	483,7	489,4	498,6	488,9	505,8	494,6	507,1	560,5	
% par des professeurs										
	%	55,4%	54,7%	52,7%	51,3%	47,2%	52,6%	50,5%	47,0%	
% par des chargés de cours										
	%	44,6%	45,3%	47,3%	48,7%	52,8%	47,4%	46,7%	53,0%	
Val-d'Or										
	n	96,1	102,5	89,7	99,3	96,3	99,6	109,8	96,4	
% par des professeurs										
	%	51,7%	39,2%	43,4%	42,8%	45,5%	43,5%	36,3%	54,9%	
% par des chargés de cours										
	%	48,3%	60,8%	56,6%	57,2%	54,5%	56,5%	63,8%	45,1%	
Abitibi-Témiscamingue (sans RN et VD) et Nord-du-Québec										
	n	116,8	131,1	146,8	142,5	151	169,5	167,6	146,2	
% par des professeurs										
	%	31,8%	28,0%	32,6%	39,1%	29,3%	24,3%	29,5%	65,8%	
% par des chargés de cours										
	%	68,2%	72,0%	67,4%	60,9%	70,7%	75,7%	69,8%	34,2%	
Hors région										
	n	53,6	83	113,04	100,6	106,1	116,7	123,7	204,4	
% par des professeurs										
	%	41,0%	37,8%	41,1%	32,3%	45,7%	35,6%	47,1%	55,4%	
% par des chargés de cours										
	%	59,0%	62,2%	58,9%	67,7%	54,3%	64,4%	50,3%	44,6%	
Effectif étudiant étranger										
	n						159	197	189	DRI
Effectif étudiant étranger										
	%						5,50%	5,90%	4,78%	
Premier cycle										
	n						68	97	85	
	%						42,8%	49,2%	45,0%	
Deuxième cycle										
	n						57	55	53	
	%						35,8%	27,9%	28,0%	
Troisième cycle										
	n						34	45	51	
	%						21,4%	22,8%	27,0%	

Nom de l'établissement : UQAT											Date : 12 août 2014
											Annexe 1
I. Éléments d'information		II. Observations									III. Remarques
INDICATEURS	Unité	Ventilation de l'effectif étudiant par secteur de disciplines et sexe, trimestre d'automne 2013									
		1 ^{er} cycle		2 ^e cycle		3 ^e cycle		TOTAL		Total	
		Bacca- lauréat	Autres	Maîtrise	Autres	Doctorat	Autres	Grades	Autres		
Hommes											
Sciences de la santé	n	8	130	1	9	1	0	10	139	149	
Sciences pures et appliquées	n	48	5	34	1	24	0	106	6	112	
Sciences de l'administration (a)	n	66	86	14	39	0	0	80	125	205	
Sciences de l'éducation	n	66	4	5	4	0	0	71	8	79	
Droit	n	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Arts, lettres et sciences humaines	n	135	10	8	0	0	0	143	10	153	
Plurisectoriel (b)	n	0	63	0	26	0	28	0	117	117	
Ensemble des secteurs	n	323	298	62	79	25	28	410	405	815	
Femmes											
Sciences de la santé	n	141	769	35	124	7	0	183	893	1 076	
Sciences pures et appliquées	n	13	7	23	2	23	0	59	9	68	
Sciences de l'administration (a)	n	122	264	13	41	0	0	135	305	440	
Sciences de l'éducation	n	262	57	9	20	0	0	271	77	348	
Droit	n	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Arts, lettres et sciences humaines	n	306	97	34	0	0	0	340	97	437	
Plurisectoriel (b)	n	0	133	0	63	0	7	0	203	203	
Ensemble des secteurs	n	844	1 327	114	250	30	7	988	1 584	2 572	
Total											
Sciences de la santé	n	149	899	36	133	8	0	193	1 032	1 225	
Sciences pures et appliquées	n	61	12	57	3	47	0	165	15	180	
Sciences de l'administration (a)	n	188	350	27	80	0	0	215	430	645	
Sciences de l'Éducation	n	328	61	14	24	0	0	342	85	427	
Droit	n	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Arts, lettres et sciences humaines	n	441	107	42	0	0	0	483	107	590	
Plurisectoriel (b)	n	0	196	0	89	0	35	0	320	320	
Ensemble des secteurs	n	1 167	1 625	176	329	55	35	1 398	1 989	3 387	
<p>(a) Les "Sciences sociales" sont comprises dans la catégorie "Arts, lettres et sciences humaines". En contrepartie, nous avons choisi d'extraire de cette catégorie les sciences de l'administration qui comptent pour une bonne partie des inscriptions du réseau de l'Université du Québec.</p> <p>(b) Les étudiants libres entrent dans la catégorie "Plurisectoriel".</p>											

LE RAPPORT SUR LES PERSPECTIVES DE DÉVELOPPEMENT

RAPPORT 2013-2014
LES PERSPECTIVES DE DÉVELOPPEMENT

TABLE DES MATIÈRES

1.	Introduction	3
2.	L'Université du Québec en Abitibi-Témiscamingue.....	4
3.	Les défis de l'UQAT pour les années à venir	8
4.	Les perspectives de développement 2015-2020.....	15
4.1	Enjeu : L'expérience étudiante à l'UQAT.....	15
4.2	Enjeu : Une formation d'avant-garde.....	16
4.3	Enjeu : Le positionnement de l'UQAT en recherche et en création	18
4.4	Enjeu : Le renforcement du partenariat avec les Premiers Peuples.....	19
4.5	Enjeu : Les interrelations durables et mutuellement profitables avec des partenaires, des collaborateurs et des acteurs des milieux et des territoires	21
4.6	Enjeu : Un milieu de travail stimulant et une gestion efficiente.....	22
5.	Conclusion	24

Tableau 1 : Évolution de l'effectif étudiant de l'UQAT de 2006-2007 à 2013-2014

LISTE DES ANNEXES

- Annexe 1 Document de consultation du projet de Plan de développement 2015-2020
- Annexe 2 Les avancées 2013-2014
- Annexe 3 Plan de développement 2009-2014

1. INTRODUCTION

Dans le cadre de l'application de la Loi sur les établissements d'enseignement de niveau universitaire, l'Université du Québec en Abitibi-Témiscamingue (UQAT) est heureuse de vous présenter le rapport 2013-2014 portant sur les perspectives de développement.

L'exercice de reddition de comptes que nous venons de compléter fait une transition vers les perspectives du Plan de développement 2015-2020 (annexe 1) et nous permet de communiquer le portrait le plus fidèle de l'évolution de l'UQAT au cours de la dernière année (annexe 2) alors que se termine la mise en œuvre du Plan de développement 2009-2014 (annexe 3).

La direction de l'UQAT est fière de communiquer au ministère de l'Enseignement supérieur, de la Recherche et de la Science (MESRS) les réalisations et les perspectives de développement de l'institution. Au terme du *Plan de développement 2009-2014*, les membres de la communauté universitaire ressentent de profonds sentiments de satisfaction au moment de rendre compte du mandat de l'UQAT au sein de la société québécoise.

Alors que le contexte budgétaire se resserre à nouveau, l'UQAT peut compter sur l'engagement et l'expertise de son personnel ainsi que sur l'appui des milieux et des territoires pour aller au-delà de ce qui a déjà été accompli et continuer d'offrir à la population de l'Abitibi-Témiscamingue, du Nord-du-Québec, de la MRC Antoine-Labelle et du Québec dans son ensemble, l'accessibilité à des programmes de formation de haute qualité, une programmation de recherche scientifique répondant à des standards internationaux et le maintien d'une présence attentive et soutenue aux collectivités desservies.

2. L'UNIVERSITÉ DU QUÉBEC EN ABITIBI-TÉMISCAMINGUE

L'enseignement supérieur est un remarquable levier pour l'épanouissement individuel, professionnel ainsi que pour l'essor socioculturel, scientifique, technologique et économique des sociétés. Cependant, la participation aux études universitaires peut être limitée pour des raisons de nature culturelle, structurelle et socioéconomique.

La création de l'Université du Québec en Abitibi-Témiscamingue a été un long processus porté par des visionnaires du développement de leur région qui ont su mobiliser les principaux acteurs des milieux sur les territoires de l'Abitibi-Témiscamingue, du Nord-du-Québec et de la MRC Antoine-Labelle afin de mettre en place des conditions particulières d'accès aux études universitaires et d'accompagnement répondant aux besoins des personnes et des organisations sur ces territoires.

ÉNONCÉ DE MISSION 2015-2020

En misant sur la compétence de ses ressources, l'accessibilité, le partenariat et l'innovation, l'Université du Québec en Abitibi-Témiscamingue crée, transmet et mobilise les savoirs intellectuel, scientifique et culturel pour prendre part à l'épanouissement des personnes et à l'essor des communautés sur ses territoires d'ancrage ainsi qu'au national et à l'international.

Ainsi, dès sa fondation, l'UQAT a choisi le nom de sa région pour répondre, à sa façon, à l'idéal d'accessibilité, dicté par le gouvernement du Québec au moment de la fondation du réseau de l'Université du Québec. Elle a affirmé sa volonté d'être au service des communautés sur ses territoires d'ancrage en misant sur leur participation active dans la sélection de ses orientations de développement. Cette approche de « faire ensemble » a permis de créer des liens durables avec les acteurs des milieux et de faire émerger de nombreux partenariats mutuellement profitables en Abitibi-Témiscamingue, dans le Nord-du-Québec, dans la MRC Antoine-Labelle puis au Québec et à l'international.

ÉNONCÉ DE VISION 2015-2020

L'Université du Québec en Abitibi-Témiscamingue sera reconnue comme une université d'exception, près des gens et des communautés, innovante, ouverte sur le monde et engagée dans la réussite de ses étudiants. Elle sera, pour ses pairs et ses partenaires, une référence pour ses formations d'avant-garde, ses recherches appliquées et fondamentales et pour sa contribution à l'avancement scientifique, culturel, social et économique.

Avec un souci de rendre l'enseignement universitaire accessible sur les territoires qu'elle dessert prioritairement, tout en assurant une saine gestion des fonds publics, l'UQAT a développé un modèle de

déploiement fondé sur la collaboration avec d'autres institutions d'enseignement (ex. : universités, commissions scolaires, cégeps, communautés des Premiers Peuples), ce qui a permis d'optimiser l'utilisation d'infrastructures existantes et d'utiliser efficacement les ressources disponibles sur un vaste territoire.

C'est ce modèle qui permet à l'UQAT d'assurer une présence physique dans plusieurs villes des territoires qu'elle dessert. L'UQAT dispose d'un réseau de 24 salles de vidéoconférence qui favorisent le regroupement de cohortes d'étudiants et rend accessible l'offre de formation partout sur son territoire. L'UQAT s'est ainsi positionnée avantageusement dans la formation à distance en misant sur l'utilisation des technologies de l'information et de la communication (TIC) avec une forte expertise technique et technopédagogique.

L'UQAT dispose d'un patrimoine académique de base qui lui permet de former les professionnels (ex. : infirmières, ingénieurs, gestionnaires, enseignants, psychoéducateurs, travailleurs sociaux) dont les territoires et le Québec ont besoin pour leur essor socioculturel, scientifique, technologique et économique. À cela s'ajoutent des programmes aux cycles supérieurs qui permettent d'innover et de former dans des domaines de spécialités le personnel hautement qualifié dont les entreprises ont besoin pour maintenir leur compétitivité au Québec, au Canada et ailleurs dans le monde.

De plus, la formation en création artistique supportée par les nouveaux médias de même que la formation de second cycle en art-thérapie, unique formation de la sorte en français en Amérique, sont des exemples de la créativité, de l'originalité, mais surtout des efforts constants et soutenus visant à apporter la formation universitaire aux individus qui autrement en seraient sinon privés ou en seraient tout au moins fort éloignés.

L'UQAT se définit comme étant humaine, créative et audacieuse. C'est ce qui l'a poussée à s'investir afin d'atteindre l'excellence dans certains secteurs des sciences humaines et sociales, et des sciences de la nature et des technologies pour lesquels elle dispose d'une base solide sur son territoire, tout en étant ouverte au développement d'autres secteurs innovants et émergents. Il s'agit de choix stratégiques qui ont permis l'attraction, la rétention et le déploiement de chercheurs de calibre international. C'est le cas pour ses expertises dans quatre grands axes : Gouvernance et développement territorial, Environnement minier et gestion intégrée des résidus miniers, Aménagement forestier durable et Hydrogéologie. Pour l'UQAT, il s'agit de sources de rayonnement au Québec, au Canada et à l'international.

ÉNONCÉ DE VALEURS 2015-2020

Avec l'adhésion de la communauté universitaire et de ses partenaires, l'Université du Québec en Abitibi-Témiscamingue réalise sa mission en agissant de façon :

Humaine En mettant l'individu, étudiant, membre du personnel, collaborateur ou partenaire, au cœur des décisions par l'accueil et l'écoute, dans le respect des différences et au bénéfice du plus grand nombre.

Créative En développant un lieu d'échanges ouvert aux innovations, d'avant-garde, où la curiosité est source de richesse et le changement une opportunité permanente de se démarquer.

Audacieuse En contribuant à construire l'avenir de nos régions et du Québec en osant faire autrement, par le dépassement et la poursuite de l'excellence, tout en tenant compte des principes du développement durable.

Au cœur d'un centre minier de calibre international et au sein même de la forêt boréale du Québec, grâce à une formule unique de partenariats avec différentes institutions et avec le support d'un important réseau d'entreprises, l'UQAT est depuis 30 ans une force active et reconnue en recherche et création et en formation aux cycles supérieurs en environnement minier et en gestion écosystémique de la forêt boréale. Depuis 20 ans, la Chaire Desjardins en développement des petites collectivités de l'UQAT offre son expertise et ses connaissances aux collectivités de l'ensemble du Québec afin de trouver avec elles les modes de développement qui puissent répondre aux nouveaux enjeux du 21^e siècle. L'UQAT s'affirme aussi comme un centre d'expertise mondiale dans le développement de la connaissance sur l'eau d'esker¹ et la gestion des bassins versants qui y sont associés.

La recherche à l'UQAT, c'est onze chaires de recherche, onze unités de recherche et deux instituts spécialisés, qui ont pu compter sur un financement moyen de l'ordre de 10 M\$ par année dans la période en 2009-2014.

En sus du patrimoine académique et de la recherche, l'UQAT fait preuve depuis sa création d'originalité et de détermination dans sa collaboration à l'essor des connaissances et au développement de nouvelles compétences. Par exemple, la forme d'accompagnement qu'accorde l'UQAT aux étudiants et candidats étudiants autochtones diffère de façon significative de ce qui se fait ailleurs et permet des réussites importantes quant à la diplomation de ces effectifs étudiants.

¹ Une eau très pure issue du bouclier précambrien et qui est présente dans l'hémisphère nord au Canada, en Scandinavie et en Russie et dont l'acquisition de connaissances constitue un enjeu stratégique de position pour le Québec face à cette ressource exceptionnelle.

En contribuant à la formation des personnes, à l'avancement de la recherche et création et au transfert des connaissances, l'UQAT s'est positionnée comme un acteur et un facteur de développement sur ses territoires, au Québec et à l'international. C'est ainsi qu'entre 1972 et 2012, l'UQAT a décerné 17 898 diplômes, soit 16 121 au premier cycle, 1 748 au deuxième cycle et 29 au 3^e cycle. Ces diplômés provenaient de l'Abitibi-Témiscamingue (67 %), de la Jamésie (4 %), des Hautes-Laurentides (3 %), d'autres régions du Québec (19 %) et de l'extérieur du Québec (7 %).

L'UQAT EN QUELQUES CHIFFRES

- 3 campus : Amos, Rouyn-Noranda et Val-d'Or;
- 7 centres de formation : La Sarre, Ville-Marie, Mont-Laurier, Chibougamau, Lebel-sur-Quévillon, Matagami et Senneterre;
- 3 points de service : Gatineau, Montréal et Sherbrooke.

Une université HUMAINE

- 3 387 étudiants;
- 189 étudiants internationaux;
- 124 professeurs et 284 chargés de cours;
- 248 employés non enseignants (soit : 119 de soutien, 105 professionnels, 18 cadres et 6 employés non syndiqués);
- Plus de 18 000 diplômes émis;
- Plus de 400 000 \$ en bourses d'études remis annuellement par la Fondation de l'UQAT.

Une force de recherche CRÉATIVE

- 11 chaires de recherche, 11 regroupements de recherche et 2 instituts de recherche;
- Un volume prévu de recherche à plus de 9,1 M\$ en 2013-2014;
- Pour la recherche, un revenu moyen par professeur parmi les plus élevés du réseau de l'Université du Québec;
- Des secteurs prometteurs : aménagement forestier durable, restauration des sites miniers abandonnés, agroalimentaire, communications souterraines, développement des petites collectivités, entrepreneuriat minier, foresterie autochtone, hydrogéologie, sylviculture et ligniculture intensive, thermoplastique et transformation du bois.

Une offre de formation AUDACIEUSE

- 73 programmes d'études de 1^{er} cycle;
- 43 programmes d'études de 2^e et 3^e cycles;
- 6 cheminement DEC-BAC;
- 13 programmes offerts à distance;
- Des domaines d'études variés : administration, art-thérapie, comptabilité, création numérique, 3D et jeux vidéo, éducation, forêt, génie, mines et environnement, psychoéducation, santé et sécurité au travail, sciences infirmières et cliniques, travail social.

3. LES DÉFIS DE L'UQAT POUR LES ANNÉES À VENIR

« Dans le contexte mondial actuel, l'éducation supérieure est une force tant individuelle que collective. En plus de favoriser l'expression des citoyens et des citoyennes, elle fournit des clés essentielles pour mieux comprendre les enjeux mondiaux de plus en plus complexes, trouver des solutions créatives aux problèmes humains, participer pleinement à la vie démocratique et gagner en autonomie ». ²

Cette citation traduit bien l'importance que revêt le maintien, voire le renforcement, de la capacité de l'UQAT à jouer pleinement son rôle d'institution d'enseignement supérieur sur ses territoires d'ancrage soit l'Abitibi-Témiscamingue, le Nord-du-Québec et la MRC Antoine-Labelle, mais aussi au Québec, au Canada et à l'international.

Rappelons-nous qu'au début des années 70, seulement 3,6 % de la population de l'Abitibi-Témiscamingue détenait un diplôme universitaire, en 2006 c'est plus de 12,6 % de la population qui détient un diplôme universitaire. Cependant, si on se compare au Québec (21,4 %), on constate qu'il y a encore beaucoup de travail à accomplir pour tenter de rejoindre la moyenne provinciale (source : Statistique Canada, recensement de 2006). Les efforts de rehaussement des taux de participation à tous les cycles de formation universitaire doivent s'attarder impérativement à ces groupes sous-représentés avec pour objectif de répandre plus largement les bénéfices d'une éducation supérieure.

En Abitibi-Témiscamingue, la population des 15 ans et plus sans diplôme secondaire était de 46 % en 1996 et de 35 % en 2006. En 2006, elle était de 25 % pour l'ensemble du Québec. Au niveau de la proportion de la population âgée de 15 ans et plus titulaire d'un grade universitaire, le Québec (16,5 %) est nettement en retard sur l'Ontario (20,5 %) et la Colombie-Britannique (19,3 %). Pour l'Abitibi-Témiscamingue, le retard à combler est encore plus important, car la proportion de la population âgée de 15 ans et plus titulaire d'un grade universitaire se situait à 13 % malgré une progression plus que significative depuis 1980, où elle se situait à 3,8 %.

L'UQAT entend continuer à bien jouer son rôle et relever les grands défis auxquels elle devra faire face au cours des prochaines années, et ce, pour le bénéfice premier des populations desservies.

DÉFI #1 Les étudiants de première génération

Certains étudiants ont au préalable une perception défavorable du rendement économique des études universitaires, c'est-à-dire qu'ils ont tendance à en surestimer le coût à court terme et à en sous-estimer les bénéfices à long terme. Cette perception s'observe plus fréquemment parmi les étudiants de première génération universitaires et ceux venant de familles à faible revenu.

Le concept d'étudiant de première génération (ÉPG) réfère aux individus dont les parents n'ont jamais accédé aux études supérieures universitaires. Ce bagage scolaire de la famille, combiné à d'autres éléments de l'environnement culturel familial, détermineraient largement les aspirations scolaires des enfants, leurs choix

² MESRST, Cahier thématique « L'accessibilité et la participation aux études supérieures », page 7

éducatifs ainsi que leur attitude devant les études supérieures. Dans les établissements du réseau de l'Université du Québec, les ÉPG représentent en moyenne 60 % des étudiants inscrits au premier cycle. À l'UQAT, les étudiants de première génération représentaient pour 2011-2012 près de 71 % de l'effectif étudiant.

Les régions autres que la région de Montréal et de la Capitale nationale comptent une plus forte proportion d'ÉPG et leurs conditions familiales et économiques ne suggèrent pas une grande mobilité (provenance de milieux socioéconomiques plus précaires, moindre valorisation des études, responsabilités familiales, nécessité d'occuper un emploi, etc.). C'est pour ces raisons que l'accessibilité de l'offre traditionnelle en classe de programmes à proximité de leur lieu de résidence est un important levier pour susciter leur intérêt à une éducation universitaire de qualité. Bien sûr, le recrutement de ces étudiants, leur encadrement pour maintenir leur motivation et l'accompagnement vers la réussite présentent des défis importants associés aux ressources humaines et financières nécessaires pour accompagner ces personnes.

DÉFI #2 L'accessibilité géographique constitue un enjeu majeur pour les groupes sous-représentés à l'UQAT

On reconnaît que l'accessibilité aux études universitaires comporte plusieurs dimensions qui posent chacune des défis particuliers et commandent des moyens spécifiques. L'accessibilité géographique est l'une de ces dimensions : elle concerne la possibilité de poursuivre une formation dans un établissement universitaire situé près du lieu de résidence ou de travail.

Les personnes qui vivent à une distance trop grande d'une université pour faire la navette quotidienne sont nettement moins susceptibles de s'y inscrire. Or, plus de 22 % de la population québécoise vit à une distance de plus de 80 km d'une université ou d'un campus universitaire. En comparaison, à peine 9 % de la population ontarienne vit à plus de 80 km d'une université.

L'effet négatif de la distance géographique sur la fréquentation universitaire est plus fort chez les familles à faible revenu et pour plusieurs raisons affecte plus fortement les filles que les garçons. Par contre, le niveau de scolarité des parents semble compenser l'effet de la distance géographique. En effet, des parents ayant fréquenté l'université sont plus susceptibles, d'une part, de disposer des revenus permettant de supporter les études de leurs enfants et, d'autre part, ont plus de raisons d'encourager leurs enfants à entreprendre et à poursuivre jusqu'à la réussite des études universitaires et souvent même si cela implique le déménagement des enfants loin du foyer familial. Pour ces parents et ces enfants, ce qui est recherché, c'est la valeur du diplôme. C'est pourquoi la création et le maintien d'un établissement géographiquement plus accessible décernant des grades universitaires de niveau et de calibre mondiaux sont liés à une forte augmentation de l'inscription à l'université de la population de jeunes, en particulier chez les jeunes issus de milieux défavorisés et chez les étudiants de première génération.

Outre le fait que la proximité d'une université soit un incitatif à la fréquentation universitaire, on sait également qu'elle contribue aussi à freiner l'exode vers les régions plus densément peuplées. En effet, les étudiants qui suivent leur formation dans leur région d'origine ou d'adoption sont plus enclins à y travailler par la suite et ainsi contribuer activement à l'occupation du territoire et au développement de tout le Québec.

DÉFI #3 L'offre universitaire de l'UQAT : le défi de la réponse aux besoins

Le déploiement de l'offre de formation de l'UQAT témoigne de son engagement à répondre aux attentes exprimées par des personnes, des organismes, des municipalités, des commissions scolaires ou des entreprises de son milieu d'ancrage.

Répondre à tous ces besoins est un défi de taille pour un établissement universitaire comme l'UQAT. Celle-ci doit offrir un portefeuille de formations variées sur un large territoire, peu densément peuplé, ce qui exige des lieux d'enseignement à proximité afin de mieux rejoindre la population à l'intérieur d'une distance raisonnable³. Avec son réseau de campus et de centres, qui s'appuie sur des ententes de services partagés (ex. : salles de vidéoconférence, bibliothèques, équipements sportifs) avec d'autres institutions, l'UQAT réussit à maintenir une présence de qualité sur les territoires qu'elle dessert. Cependant, n'étant pas toujours propriétaire des lieux, elle ne reçoit pas de financement pour l'entretien des bâtiments.

On observe aussi que les cohortes d'étudiants sont de petites tailles, ce qui représente un défi de rentabilisation des activités d'enseignement par la formule de financement actuelle. Une problématique partiellement atténuée pour l'UQAT en utilisant son important réseau de salles de vidéoconférence partagées avec d'autres institutions d'enseignement.

DÉFI #4 Assumer son leadership sur les plans de la recherche et création et de la formation de personnel hautement qualifié dans des secteurs vitaux pour le Québec

Comme nous l'avons déjà souligné, l'UQAT se trouve au cœur d'un centre minier de calibre international et au sein même de la forêt boréale du Québec. Grâce à une formule unique de partenariats avec différentes universités au Québec et ailleurs, et particulièrement avec l'appui d'un important réseau d'entreprises et d'organismes, l'UQAT est une force active et reconnue en recherche en environnement minier et en gestion écosystémique de la forêt boréale. La récente création de deux instituts de recherche dans ces deux secteurs cruciaux à l'avenir du Québec vise à consolider cette position. Cependant, elle ne peut être maintenue que par un financement spécifique de fonctionnement qui assure, comme pour tout autre institut de recherche au Québec, une stabilité dans leur programmation et leurs personnels.

Grâce à ses activités d'enseignement et de recherche et création, notamment autour de pôles d'expertises ancrés dans les priorités socioéconomiques du Québec et des régions qu'elle dessert, l'Université du Québec en Abitibi-Témiscamingue est :

- un employeur majeur (656 employés avec une masse salariale de 35 M\$) et un acheteur de biens et de services (8 M\$ par année);
- un bassin de personnel hautement qualifié capable de concourir, par leur recherche ou leur expertise professionnelle, aux efforts d'organisation et de développement du milieu comme ce fut le cas dans la mise en place des trois créneaux d'excellence régionaux de la démarche ACCORD du gouvernement du Québec;

3 Bien entendu, selon les nouveaux paradigmes du développement territorial, nous parlons ici, non pas de services universitaires de proximité, mais bien de proximité des services universitaires.

- un lieu d'animation et de soutien à la vie culturelle et intellectuelle de son milieu;
- un facteur d'attraction générant de la visibilité et des retombées économiques grâce aux colloques, congrès et conférences de toute nature qu'elle organise.

L'UQAT a un impact économique sur le PIB du Québec qui se traduit, notamment par l'augmentation de la productivité attribuable aux diplômés universitaires, leur contribution à l'assiette fiscale, la valorisation de la recherche qui y est réalisée, les nouveaux investissements en infrastructures (53,3 M\$ dans la période 2008-2012), les dépenses de fonctionnement financées par des sources privées, les dépenses de subsistance des étudiants étrangers (2,4 M\$ en 2011-2012) et des visiteurs venus assister à des séminaires ou à des congrès. Il s'agit à la fois d'un apport important à l'économie québécoise, mais aussi d'une contribution essentielle à la vitalité des régions visées.

DÉFI #5 La place des étudiants à temps partiel à l'UQAT

Bien qu'il faille y apporter plusieurs nuances et un regard critique, il est important de savoir que l'étudiant type de l'UQAT est une femme qui a en moyenne 33 ans et qui fréquente l'université à temps partiel. Elle travaille environ 25 heures par semaine en plus de ses études et elle a, quatre fois sur dix, au moins un enfant à sa charge. Elle est la plupart du temps la première de sa génération « familiale » à fréquenter l'université. Si la moyenne des étudiants universitaires au Canada est de sexe féminin comme le souligne la dernière étude de Statistique Canada, force est de constater qu'à l'UQAT, c'est une réalité depuis plus d'une décennie.

Le profil de l'étudiant de l'UQAT n'est donc pas celui que l'on retrouve dans la majorité des institutions universitaires des grandes agglomérations urbaines au Québec comme au Canada. En effet, seulement 25 % des étudiants sortant du cégep font un passage direct à l'UQAT comparativement à plus de 50 % pour l'Université Laval et l'Université de Sherbrooke.

Cette situation est bien illustrée au tableau suivant où l'on y compare les effectifs étudiants équivalents à temps plein (EEETP) aux effectifs étudiants en nombre absolu sur l'horizon 2006-2014. On peut constater que le nombre d'étudiants à temps plein se situe en moyenne autour de 1000, alors que le nombre d'étudiants à temps partiel connaît une hausse importante.

Tableau 1 : Évolution de l'effectif étudiant de l'UQAT de 2006-2007 à 2013-2014

	2006-2007	2007-2008	2008-2009	2009-2010	2010-2011	2011-2012	2012-2013	2013-2014
EEETP	1 509	1 583	1 611	1 590	1 531	1 547	1 774	1 811
Effectif étudiant en nombre absolu	2 642	2 816	2 937	3 014	3 009	2 889	3 353	3 387
Effectif étudiant au 1 ^{er} cycle à temps plein	1 009	1 022	1 025	1 001	897	915	1 054	1 035
Effectif étudiant au 1 ^{er} cycle à temps partiel	1 130	1 335	1 436	1 455	1 584	1 499	1 701	1 757
Effectif étudiant aux 2 ^e et 3 ^e cycles	503	459	476	558	528	475	598	595

Dans ce contexte, on constate qu'un financement fondé uniquement sur l'utilisation des EEETP traduit mal les charges réelles à assumer par l'UQAT. La rétention, la persévérance et la réussite font l'objet de démarches et d'interventions spécifiques et nombreuses, ce qui occasionne des coûts importants⁴. Le recours aux études universitaires à temps partiel est une tendance lourde qui continuera d'affecter les finances de l'UQAT et pourrait même menacer la qualité des services rendus à ces étudiants. Or, il est primordial que la qualité du diplôme soit équivalente que l'étudiant privilégie la formation à temps plein ou à temps partiel.

DÉFI #6 Les étudiants des Premiers Peuples – un besoin d'encadrement particulier et nécessaire

La formation et la recherche et création avec et pour les Premiers Peuples constituent l'une des spécificités reconnues à l'UQAT. Depuis près de 30 ans, les professeurs-chercheurs de l'UQAT travaillent avec les communautés des Premiers Peuples, cette longue expérience a permis de développer une expertise en relations interculturelles qui teinte l'approche de travail, tant au niveau de la recherche et création que de l'enseignement. L'approche de l'UQAT avec les Premiers Peuples est unique et novatrice avec son Service Premiers Peuples qui soutient le personnel enseignant dans la préparation de leur cours, dans la dispensation de leurs activités d'enseignement ainsi qu'auprès des suivis pédagogiques et psychosociaux des étudiants. Il s'agit d'un service qui a été fortement sollicité afin de soutenir les 617 étudiants des Premiers Peuples (3,5 % des diplômés) qui ont obtenu un diplôme universitaire de l'UQAT. Ce service et l'ensemble des actions visant les Premiers Peuples font l'objet d'un sous-financement chronique qui met en péril ce projet éducatif essentiel au développement du Québec.

L'offre de formation doit se réaliser en deux langues, le français et l'anglais, sachant qu'il s'agit dans tous les cas d'une seconde, voire d'une troisième langue pour l'étudiant de ces communautés. Cette réalité accroît les difficultés et le coût de formation de façon significative. Autre élément qui contribue fortement à ces problématiques pour ce plan de formation est la situation géographique de ces communautés. Nous savons tous que le développement du nord du Québec doit passer par une appropriation par ces collectivités des leviers de leur développement et que cela implique impérativement une meilleure formation de leurs jeunes leaders autochtones.

Investir dans leur formation, c'est aussi investir dans un Québec pluriel, économiquement fort et équitable, chef de file sur le plan mondial quant à la place faite aux autochtones dans leur développement.

DÉFI #7 L'utilisation des TIC : une stratégie de déploiement à bonifier

L'utilisation des technologies de l'information et de la communication (TIC) est depuis longtemps un élément de la stratégie de déploiement de l'offre de formation de l'UQAT. Cette dernière a misé sur ces technologies pour répondre à la fois aux besoins de ses étudiants allochtones et ceux des communautés des Premiers Peuples afin de les rejoindre dans leurs lieux de résidence et de travail. Cette façon de faire a un impact significatif sur la

⁴ Le processus administratif pour le traitement du dossier d'un étudiant à temps partiel est essentiellement le même que pour un étudiant à temps plein. De plus, le support au cheminement pédagogique de l'étudiant à temps partiel est plus important que pour l'étudiant à temps plein. En somme, l'augmentation de la proportion d'étudiants à temps partiel entraîne un surplus de personnel administratif.

réussite scolaire et permet de former des cohortes d'étudiants en nombre plus important et ainsi d'assurer une saine gestion des fonds publics.

Le recours aux technologies de l'information et de la communication est une tendance lourde qui requiert des investissements importants en infrastructures, en personnel technique et en technopédagogie et l'UQAT entend maintenir son expertise et ses atouts en ce domaine.

DÉFI #8 La formation de base à l'UQAT : un facteur essentiel au développement

L'UQAT doit, au bénéfice des partenaires des régions qu'elle dessert et au service du développement du Québec, offrir des formations que nous appellerons « de base », c'est-à-dire des formations nécessaires à toute région sur l'ensemble du territoire québécois. Ainsi, à titre d'exemple, la formation d'enseignants de niveau secondaire en spécialisation de français, de mathématique et d'univers social est nécessaire à l'éducation de base des jeunes Québécois, et ce, de tous groupes ethnoculturels. Or, dans une région à faible densité de population, la dispensation de telles spécialisations doit se faire avec des groupes forts petits en nombre. Cela exerce, pour notre université, une pression importante sur le coût moyen de formation d'un étudiant. Ces formations, comme celles de certaines spécialisations professionnelles, notamment les experts comptables et les ingénieurs spécialisés sont indispensables pour le développement des régions du Québec.

Nous savons pertinemment bien que financer adéquatement ces formations essentielles dans chacune des régions de son vaste territoire constitue un investissement pour un Québec soucieux de son développement ordonné et harmonieux.

Comme l'indiquait une étude visant à mesurer la contribution socioéconomique de l'UQAT, plusieurs formations de base répondent à des besoins de main-d'œuvre essentiels pour le développement de la région. C'est le cas, notamment des programmes de formation en ingénierie alors que nos programmes ont formé au cours des 30 dernières années 73 % des ingénieurs en génie mécanique et électromécanique œuvrant dans notre région. En enseignement au primaire et secondaire, profils français, mathématique, univers social et anglais langue seconde, c'est 84 % des postes qui sont comblés par nos diplômés alors qu'en sciences comptables, 86 % occupent les postes actifs en région. De plus, ces besoins de formations seraient difficilement comblés par un recrutement à l'extérieur de la région.

DÉFI #9 Les étudiants étrangers à l'UQAT : une stratégie de main-d'œuvre

L'Abitibi-Témiscamingue fait face actuellement à une situation de quasi-plein emploi, et ce, particulièrement dans des secteurs de pointe. Les prévisions démographiques ne sont pas favorables au maintien de la croissance et encore moins au développement du nord et du nord-ouest du territoire québécois. L'apport de personnel étranger est déjà identifié comme un élément important de notre développement national. Et cela est encore plus vrai dans les régions où cette main-d'œuvre est appréciée et nécessaire.

Les frais de formation de ces étudiants étrangers sont très importants pour plusieurs et particulièrement ceux qui sont originaires de régions moins développées. Il est aussi certain que le bassin d'étudiants étrangers francophones est nettement inférieur en nombre que celui des étudiants parlant anglais.

Or, nous constatons que les étudiants étrangers qui reçoivent une formation à l'UQAT ont, pour une grande proportion, choisi de demeurer en région et contribuent au développement de celle-ci. Il devient donc nécessaire de développer une stratégie d'immigration en lien avec les besoins des régions en favorisant la venue d'étudiants étrangers.

4. LES PERSPECTIVES DE DÉVELOPPEMENT 2015-2020

Les 30 dernières années ont permis à l'UQAT de passer de la légitimité à la notoriété. La démarche de planification stratégique entreprise en janvier 2014 a permis de faire le bilan des cinq dernières années et de tracer le parcours qui permettra à l'UQAT d'aller au-delà de ce qui a déjà été accompli tout en tenant compte des défis d'une université de taille modeste en région. Ces perspectives de développement sont présentées en regard des enjeux prioritaires pour l'horizon 2015-2020.

4.1 ENJEU : L'EXPÉRIENCE ÉTUDIANTE À L'UQAT

La participation aux études universitaires peut être limitée pour des raisons de nature culturelle, structurelle et socioéconomique. En Abitibi-Témiscamingue, dans le Nord-du-Québec et les Hautes-Laurentides, des conditions particulières d'accès et d'accompagnement doivent être maintenues et déployées pour assurer un niveau de participation aux études universitaires qui permet de répondre adéquatement aux besoins de diplômés universitaires des organisations sur ces territoires.

Pour jouer pleinement son rôle, l'UQAT met en place les conditions favorables à une **expérience étudiante** structurante et porteuse en intégrant en continuité l'accès aux études universitaires, la réussite académique, l'insertion en milieu professionnel et le sentiment d'appartenance.

Perspectives de développement en lien avec l'accès aux études universitaires

Au cours des prochaines années, les effectifs étudiants continueront d'être composés d'une part importante d'étudiants de première génération, d'étudiants à temps partiel et d'étudiants étrangers. Afin de favoriser l'accès aux études universitaires de ces effectifs étudiants, l'UQAT entend poursuivre le déploiement de son offre de formation en présentiel dans ses campus et centres, mais aussi par la formation à distance qui connaît par ailleurs une forte croissance.

L'UQAT met en œuvre un plan de recrutement et promotion avec des stratégies générales et spécifiques visant certaines clientèles cibles, des influenceurs ainsi que des programmes et des départements. Pour maintenir la croissance de ses effectifs étudiants, l'UQAT intensifiera l'utilisation d'approches d'avant-garde qui s'appuient sur les technologies et le réseautage tant au niveau national qu'international tout en maintenant l'utilisation d'outils traditionnels sur certains territoires.

De plus, en se dotant de passerelles interordres ainsi que d'outils de reconnaissance d'acquis et d'équivalence, elle favorisera le recrutement d'étudiants collégiaux, d'étudiants avec des parcours académiques dans d'autres universités et dans certains cas avec un profil atypique. Une bonification des conditions (ex. : logement, transport en commun, activités de réseautage, bourses d'études) contribuant à un environnement favorable aux études universitaires permettra d'améliorer son attractivité.

Perspectives de développement en lien avec la réussite académique

En créant le Bureau de la réussite, l'UQAT s'est dotée d'un important levier pour favoriser la réussite académique. Déjà très actif, le personnel de ce bureau continuera à développer des moyens et des outils afin d'offrir à tous les étudiants un soutien adapté, notamment par l'expérimentation d'un modèle d'intervention auprès des ÉPG et la mise en place d'un service aux étudiants avec besoins particuliers. En poursuivant le réseautage avec les conseillers en réussite académique d'autres institutions d'enseignement, notamment avec celles du réseau de l'Université du Québec, l'UQAT sera en mesure d'implanter les meilleures pratiques professionnelles disponibles dans ce domaine et en concevoir de nouvelles.

Par ailleurs, des actions seront entreprises afin de bonifier la qualité de vie sur les campus et améliorer le programme de reconnaissance de la réussite et des efforts des étudiants au niveau académique et para-académique.

Perspectives de développement en lien avec l'insertion en milieu de travail

Afin de favoriser la mobilisation des savoirs, l'UQAT entend intensifier ses activités visant l'insertion en milieu de travail au Québec, ailleurs au Canada et à l'international et développer l'esprit entrepreneurial individuel et collectif de ses effectifs étudiants.

Perspectives de développement en lien avec le sentiment d'appartenance

L'UQAT entend créer et maintenir un lien durable avec les diplômés, d'une part, par la reconnaissance de leur réussite et, d'autre part, en établissant des liens de communication durables et interactifs.

4.2 ENJEU : UNE FORMATION D'AVANT-GARDE

Le patrimoine académique est un important facteur de positionnement et d'attractivité dans le cadre du recrutement d'étudiants. Celui-ci doit être en évolution continue, voire même à l'avant-garde, afin de maintenir son adéquation avec les besoins actuels et futurs des territoires desservis par l'UQAT, au Québec, ailleurs au Canada et à l'international. Dans ce contexte, l'UQAT doit disposer :

- d'une offre de formation et d'un patrimoine de programmes distinctifs, innovants et de grande qualité qui favorisent la rétention des étudiants régionaux et qui augmentent son attractivité au Québec, ailleurs au Canada et à l'international, notamment dans les programmes de cycles supérieurs;
- de professeurs et chargés de cours compétents et dédiés qui peuvent compter sur des moyens et des pratiques d'enseignement adaptés.

À cet égard, l'UQAT entend miser sur une **formation d'avant-garde** qui s'appuiera sur des contenus répondant aux exigences et aux réalités présentes et anticipées en lien avec le développement social, économique technologique et culturel.

Perspectives de développement en lien avec le déploiement d'une offre de formation distinctive et innovante

La formation est un pilier de la réalisation de la mission de l'UQAT. Pour répondre aux besoins évolutifs des personnes et des organisations, pour se positionner en formation et bonifier son pouvoir d'attractivité, l'UQAT entend continuer à soutenir l'expertise, la créativité et l'audace du corps professoral afin de poursuivre le développement de programmes de formation avec une préoccupation d'intégrer des éléments distinctifs et innovants. Par ailleurs, ce soutien s'appuiera sur l'utilisation des meilleures pratiques de développement, d'évaluation et de révision de programmes en impliquant les professeurs, les chargés de cours, les étudiants, les diplômés et les milieux.

La création du Service de formation continue a permis à l'UQAT de répondre à des besoins de mise à jour de compétences professionnelles et de développement d'expertises dans des organisations sur ses territoires d'ancrage. Certaines formations innovantes lui ont permis de rayonner au Québec. Tout en maintenant et en développant ses alliances avec des organisations, des associations et d'autres services de formation continue, l'UQAT entend miser sur la collaboration avec les départements de l'institution pour la conception et le déploiement de son offre de formation continue et sur mesure. Considérant les résultats obtenus à ce jour par ce service, il est devenu pertinent d'évaluer le potentiel de déploiement de cette offre de formation de niveau national et international.

Perspectives de développement en lien avec un enseignement de qualité

Depuis sa création, le Service de pédagogie universitaire est actif dans la diffusion des meilleures pratiques d'enseignement, dans le soutien à l'utilisation des technologies associées à la formation à distance, dans l'intégration d'approches pédagogiques d'avant-garde et dans le soutien à l'intégration de la plateforme Moodle.

Considérant que la qualité de l'enseignement a un impact important sur la réussite étudiante et sur son attractivité, l'UQAT entend favoriser l'accès à une offre interne de formation et de suivi en pédagogie universitaire à tous les nouveaux professeurs, les professeurs en place et les chargés de cours tant pour la formation de 1^e cycle que la formation aux cycles supérieurs. Ce soutien bonifié permettra de favoriser l'implantation de meilleures pratiques pédagogiques, notamment par le coaching et le mentorat.

La demande de formation à distance est en croissance. Il s'agit d'une tendance lourde qui a permis à l'UQAT d'augmenter son effectif étudiant, notamment en sciences de la gestion et de la santé. L'UQAT entend intensifier ses efforts de développement de la formation à distance par un soutien professionnel plus structuré et coordonné et en augmentant son offre de cours utilisant des approches pédagogiques s'appuyant sur des technologies.

4.3 ENJEU : LE POSITIONNEMENT DE L'UQAT EN RECHERCHE ET EN CRÉATION

Dès sa fondation, l'UQAT est devenue partie prenante de la participation des territoires qu'elle dessert à la *Société du savoir*. Pour répondre à des besoins exprimés par les acteurs des milieux et pour innover, elle a choisi la recherche et la création comme leviers de croissance, notamment en se positionnant dans certains secteurs stratégiques pour ses territoires et pour le Québec. Sa créativité et son audace l'ont amenée à mettre en œuvre une approche différente qui lui a permis d'acquérir dans certains domaines de spécialités une notoriété au Québec, au Canada et à l'international.

Compétitives à l'échelle nationale et internationale, la recherche et la création ont un pouvoir d'attractivité des chercheurs et des étudiants de haut niveau, ceux-là mêmes qui construisent et perpétuent l'excellence et permettent la mise en place des masses critiques de chercheurs, des programmes de formation aux cycles supérieurs, des conditions financières compétitives et d'infrastructures de recherche de classe mondiale.

Alors que la compétition pour l'acquisition des fonds de recherche s'intensifie et que la compétitivité des territoires desservis par l'UQAT passe par l'innovation, l'institution doit maintenir ses efforts visant à consolider **sa position parmi les meilleures en recherche et en création** au Québec et au Canada. Cette volonté d'excellence doit se définir dans toutes ses unités de recherche et d'enseignement afin d'enrichir son offre de formation, d'accaparer sa quote-part du financement provenant des grands organismes subventionnaires et de commanditaires privés et d'amener l'impact scientifique des recherches à l'UQAT au niveau mondial.

Perspectives de développement en lien avec l'environnement de recherche

L'environnement de recherche à l'UQAT a grandement progressé dans les 30 dernières années. Les choix stratégiques de la direction ainsi que le développement de partenariats solides avec d'autres universités, avec des organisations et avec des entreprises ont permis dans certains domaines de spécialités de recruter des professeurs créatifs et audacieux, de doter l'institution de programmes de formation de cycles supérieurs, de recruter des étudiants talentueux et de développer des infrastructures de calibre mondial.

Pour aller au-delà des succès actuels et élargir l'éventail des réalisations de l'UQAT en recherche et en création, l'institution entend devenir maître d'œuvre d'un patrimoine de programmes de cycles supérieurs permettant de développer des activités de recherche et de création dans toutes ses unités académiques et accroître le nombre de professeurs possédant un doctorat. Ce patrimoine de programmes pourra se construire en autonomisant des programmes actuellement disponibles (c'est-à-dire réseau, extension), par la gestion conjointe ou par la création de programmes propres à l'institution.

Pour favoriser le recrutement d'étudiants aux cycles supérieurs, l'UQAT entend améliorer les moyens et les outils leur permettant de prévoir les conditions financières qu'ils doivent assumer, de connaître les possibilités de financement disponibles et de les aider dans leur démarche de bourses d'études aux cycles supérieurs. Par ailleurs, l'institution met en œuvre des stratégies de recrutement, de sélection et de rétention afin d'augmenter le nombre de professeurs impliqués en recherche et en création.

Perspectives de développement en lien avec l'excellence en recherche et en création dans les créneaux existants

La qualité de la recherche réalisée dans ses créneaux prépondérants a permis à l'UQAT de se faire reconnaître au Québec, au Canada et dans quelques créneaux à l'international. L'UQAT entend continuer à mobiliser ses ressources afin de créer les conditions menant à l'expression de son plein potentiel en recherche avec un impact scientifique de calibre mondial pour tous ses créneaux de recherche, notamment dans les domaines du développement des petites collectivités, de l'environnement minier, de l'aménagement forestier durable, de la foresterie autochtone, de l'entrepreneuriat minier ainsi que de la valorisation, caractérisation et transformation du bois. À cet effet, l'UQAT entend mettre en place un programme de reconnaissance permettant de souligner l'excellence dans tous les secteurs de recherche et de création, accroître la diffusion des résultats de recherche et de création en utilisant une variété de plateformes et s'assurer d'optimiser la valorisation des résultats et de maximiser leurs retombées sur sa notoriété.

Par ailleurs, l'UQAT entend soutenir l'essor de ses créneaux de recherche et de création par une collaboration avec la Fondation de l'UQAT dans la réalisation d'une campagne majeure de financement, en s'assurant du renouvellement de toutes les chaires du Canada et de la création de nouvelles chaires de recherche.

Perspectives de développement en lien avec de nouveaux créneaux de recherche et de création

La recherche est un pilier de la réalisation de la mission de l'UQAT et elle fait partie intégrante de la vie de chaque UER, École et Institut. Alors que certains créneaux de recherche sont bien établis, le plein potentiel de la recherche à l'UQAT n'est pas atteint. Dans les unités d'enseignement, il subsiste un fort potentiel de croissance de la recherche et de la création qui provient des créneaux en développement ou en émergence ou encore, de l'idéation issue de l'expertise de professeurs, des partenaires de l'institution et des besoins exprimés par les milieux et les territoires.

L'UQAT entend soutenir l'ensemble des UER, École et Instituts dans leur volonté de faire progresser de nouveaux créneaux de recherche et de création afin que ceux-ci puissent atteindre et maintenir l'excellence. À cet égard, l'institution entend mettre en place des pratiques qui contribueront au développement d'une culture de recherche et de création dans tous les départements et soutenir la mise en place de regroupements sur des thématiques interdisciplinaires et interinstitutionnelles. Ce développement sera accompagné d'un accroissement du soutien accordé par le vice-rectorat à l'enseignement et à la recherche et par des initiatives visant à mettre en place les moyens administratifs et financiers pour le démarrage et l'accélération de nouveaux créneaux porteurs. Ces initiatives permettront, notamment de créer et développer des partenariats avec les milieux socioéconomiques et universitaires et mettre en place des stratégies de financement.

4.4 ENJEU : LE RENFORCEMENT DU PARTENARIAT AVEC LES PREMIERS PEUPLES

Le partenariat privilégié entre les Premiers Peuples de l'Abitibi-Témiscamingue et du Nord-du-Québec est un incontournable du développement de l'UQAT. Il est ponctué de la volonté partagée de « faire ensemble » et de doter ultimement les Premiers Peuples des moyens pour s'approprier pleinement le leadership de la formation universitaire des membres de leurs communautés. Pour l'UQAT, il s'agit d'une de ses responsabilités dans le

développement de l'Abitibi-Témiscamingue et du Nord-du-Québec qui est assumée en acceptant de composer avec des défis constants d'ordre financier et d'ordre culturel. Il s'agit d'un élément spécifique de la mission de l'UQAT.

Pour atteindre son but, l'UQAT doit **consolider son partenariat** avec les Premiers Peuples, en formation et en recherche, en répondant à leurs besoins dans le respect des cultures et des spécificités de ces communautés. En se dotant d'une structure académique conforme à sa réglementation, l'UQAT sera en mesure de concrétiser les perspectives de développement en vigueur.

Perspectives de développement en lien avec le développement des compétences et le mieux-être des Premiers Peuples

En 30 ans, le partenariat avec les Premiers Peuples a permis à l'UQAT de développer une expertise en enseignement aux étudiants autochtones, d'élaborer un patrimoine de programmes de formation répondant à des besoins des communautés des Premiers Peuples et de réaliser des activités de recherche avec ces communautés, notamment à partir de son Pavillon des Premiers-Peuples à Val-d'Or.

En s'appuyant sur ces acquis, l'UQAT entend bonifier son offre de programmes de formation en tenant compte des besoins du développement du nord, élaborer une offre de formation continue et sur mesure qui suscitera l'intérêt des effectifs étudiants à poursuivre leurs études dans des programmes crédités et déployer l'ensemble de l'offre de formation dans des communautés autochtones situées au Québec, en Ontario et dans l'est du Canada.

L'UQAT a aussi développé un service de soutien aux besoins pédagogiques et psychosociaux qui tient compte des spécificités des effectifs étudiants provenant des Premiers Peuples. L'équipe du Service Premiers Peuples, qui intervient sur la persévérance et la réussite, est localisée au Pavillon des Premiers-Peuples et l'UQAT entend en favoriser l'accès sur tous ses campus et centres, dans les communautés et en ligne. De plus, l'UQAT entend valoriser et reconnaître la réussite académique et professionnelle des étudiants et diplômés afin de mettre en évidence des modèles inspirants pour les communautés des Premiers Peuples.

La recherche sur les thématiques pertinentes aux Premiers Peuples a grandement progressé dans la période 2009-2014 et l'UQAT entend s'impliquer davantage en développant de nouveaux créneaux de recherche, notamment en contribuant au développement durable du nord du Québec, ainsi qu'en se positionnant comme leader dans la diffusion des résultats de recherche.

Perspectives de développement en lien avec l'amélioration des relations intercommunautaires

Depuis de nombreuses années, le Pavillon des Premiers-Peuples est un lieu privilégié de rencontres entre les communautés autochtones et allochtones. L'UQAT entend poursuivre sur cette lancée en intensifiant la tenue d'activités d'échanges et en poursuivant le développement d'une offre de formation continue et sur mesure sur la culture et les réalités autochtones qui répond aux besoins des organisations publiques et des entreprises du Québec, de l'Ontario et de l'est du Canada.

4.5 ENJEU : LES INTERRELATIONS DURABLES ET MUTUELLEMENT PROFITABLES AVEC DES PARTENAIRES⁵, DES COLLABORATEURS⁶ ET DES ACTEURS DES MILIEUX ET DES TERRITOIRES

Dès son implantation, l'UQAT a affirmé sa volonté d'être au service des communautés sur ses territoires d'ancrage en misant sur leur participation active dans la sélection de ses orientations de développement. Cette façon de faire a permis de créer des liens durables avec les acteurs des milieux et de faire émerger de nombreux partenariats mutuellement profitables en Abitibi-Témiscamingue, dans le Nord-du-Québec, dans la MRC Antoine-Labelle puis au Québec et à l'international. Il s'agit de leviers privilégiés pour l'essor du patrimoine académique et des capacités de recherche de l'UQAT et qui lui permettent de faire valoir ses spécificités lors de changements d'orientations des politiques gouvernementales et pour actualiser ses orientations de développement.

Ces **interrelations mutuellement profitables** sont au cœur de l'identité de l'UQAT et de l'expression du sentiment d'appartenance des territoires pour « leur université ». À cet égard, l'UQAT entend poursuivre l'établissement de relations interactives avec les partenaires et les acteurs des milieux sur des bases d'efficience, de valorisation et de partage.

Perspectives associées au développement du nord

L'UQAT se veut un acteur et un facteur de développement du nord. Depuis sa fondation, elle a développé des relations et des partenariats avec les communautés des Peuples autochtones et allochtones qui l'ont menée à réaliser des activités de formation et de recherche au nord du 49^e parallèle. Mentionnons, l'offre de formation en enseignement à des communautés inuites du Nunavik, la formation dans le secteur de la santé, la formation en développement régional et gestion dans des communautés criées, la recherche sur la forêt boréale et en foresterie autochtone, la recherche en hydrogéologie et la recherche en environnement minier et gestion intégrée des rejets miniers.

Alors que le nord apparaît comme un catalyseur de croissance, l'UQAT entend contribuer au développement des communautés du nord et du Québec par l'acquisition de connaissances, par le transfert de savoir et par la formation d'une main-d'œuvre qualifiée dans certains de ses champs d'expertise dans une implication structurée et coordonnée.

Perspectives de développement en lien avec les relations interactives entre l'UQAT, les partenaires, les acteurs des milieux et des territoires

Bien que l'approche de « faire ensemble » soit bien établie et que les interrelations avec ses partenaires, ses collaborateurs et les acteurs des milieux et des territoires soient excellentes, l'UQAT souhaite y apporter des améliorations. Celles-ci porteront sur les processus d'intégration et de reconnaissance, sur la communication, le développement de partenariat, la participation du personnel dans différentes instances de développement des

⁵ Un partenaire est une personne, un groupe, une collectivité, un organisme ou une entité avec laquelle on s'associe ou on s'allie pour réaliser une action commune dans une affaire, une entreprise, une négociation ou un projet. Le partenariat établit une relation officielle entre des partenaires.

⁶ Un collaborateur est une personne ou un groupe qui travaille avec une ou plusieurs personnes à une œuvre commune. La collaboration intervient en tant qu'action solidaire entre les personnes ou les groupes œuvrant pour atteindre des objectifs communs.

milieux et des territoires, sur la reconnaissance des services rendus par le personnel et les étudiants aux milieux et collectivités ainsi que sur l'accès à des infrastructures.

4.6 ENJEU : UN MILIEU DE TRAVAIL STIMULANT ET UNE GESTION EFFICIENTE

L'engagement de l'ensemble du personnel a permis à l'institution de passer de la légitimité à la notoriété. Les 30 dernières années d'audace et de créativité ont permis à l'UQAT de se créer un modèle de développement qui allie expertises et moyens techniques lui permettant de jouer un rôle de premier plan sur des enjeux de société pertinents à l'échelle des régions qu'elle dessert, du Québec et au niveau international.

Pour aller au-delà de ce qui a déjà été accompli, l'institution devra continuer à relever les défis et à saisir les opportunités qui sont inhérentes à un environnement à la fois complexe et changeant en comptant sur ses nombreux partenariats et alliances, mais surtout sur la mobilisation de son personnel. À cet égard, l'UQAT entend miser sur un **milieu de travail stimulant et une gestion efficiente**.

Perspectives de développement en lien avec l'épanouissement professionnel et le mieux-être des membres du personnel

L'UQAT a déjà mis en place un cadre réglementaire qui permet à son personnel de disposer d'un financement pour soutenir leur volonté de développement et mise à jour de leurs compétences. L'UQAT souhaiterait bonifier les mesures permettant de soutenir le développement des compétences de l'ensemble du personnel. De plus, l'UQAT entend poursuivre ses démarches d'intégration d'un programme de mieux-être en milieu de travail et actualiser les conditions de travail du personnel en tenant compte du contexte organisationnel.

Perspectives de développement en lien avec l'implantation de meilleures pratiques de gestion

Formant elle-même des gestionnaires de haut niveau, l'UQAT entend être une organisation exemplaire en termes de pratiques de gestion. Pour ce faire, elle mettra en œuvre les moyens pour que les employés de chacun des services contribuent à actualiser certains processus de gestion prioritaires et à les intégrer comme pratique courante permettant à l'organisation de gagner en efficience et en efficacité.

De plus, l'UQAT mettra sur l'engagement du personnel pour redéfinir et intégrer de meilleures pratiques professionnelles pour certaines opérations.

Perspectives de développement en lien avec le maintien de l'expertise et la préservation du savoir-faire

Depuis quelques années, l'UQAT doit composer avec un nombre significatif d'employés qui prennent leur retraite, ce qui a un impact sur la dotation et représente un risque de perte d'expertise. À cet égard, l'UQAT entend faire face à ce problème par une meilleure prévision à moyen terme des besoins de personnel, en mettant en place les pratiques et les outils permettant de préserver les compétences stratégiques de l'organisation et en assurant un transfert harmonieux des connaissances à chacun des postes de l'organisation.

Perspectives de développement en lien avec la disponibilité des ressources

Malgré un contexte de restrictions budgétaires, l'UQAT a su maintenir un équilibre financier sans diminuer les services aux étudiants et ses engagements dans les milieux et les territoires. Alors que cette situation persiste, l'UQAT entend continuer à supporter des projets de développement et maintenir ses infrastructures tout en préservant la santé financière de l'institution, notamment par le développement de partenariats permettant de partager des ressources comme c'est déjà le cas avec le Cégep de l'Abitibi-Témiscamingue.

De plus, la démarche de mise en œuvre de la *Politique de gestion des risques* en cours sera appliquée à l'ensemble des services de l'UQAT.

5. CONCLUSION

L'exercice de reddition de comptes que nous venons de compléter permet de dresser un portrait des perspectives de développement à l'issue de la démarche d'élaboration du *Plan de développement 2015-2020* et il traduit le plus fidèlement possible l'évolution de l'Université du Québec en Abitibi-Témiscamingue au cours de l'année 2013-2014.

Depuis 30 ans, c'est en étant humaine et en faisant preuve de créativité et d'audace que l'UQAT a pu mettre en place un modèle de déploiement unique. Modèle qui lui a permis d'offrir à la population de l'Abitibi-Témiscamingue, du Nord-du-Québec et de la MRC Antoine-Labelle l'accessibilité à des programmes de formation de haute qualité, une production de programmes de recherche scientifique répondant à des standards internationaux ainsi que le maintien d'une présence attentive et soutenue aux collectivités desservies.

Alors que le contexte budgétaire se resserre à nouveau, l'UQAT est consciente des défis qui l'attendent et elle sait qu'elle peut compter sur l'engagement et l'expertise de son personnel et sur l'appui des milieux et des territoires, ceux-là mêmes qui lui ont permis de passer de la légitimité à la notoriété, pour poursuivre son essor.

Avec les perspectives de développement sous-jacentes à la mise en œuvre du *Plan de développement 2015-2020*, l'UQAT pourra compter sur les améliorations lui permettant de continuer à utiliser son modèle de déploiement unique pour aller au-delà de ce qu'elle a déjà accompli.

ANNEXE 1

**DOCUMENT DE CONSULTATION
PROJET
PLAN DE DÉVELOPPEMENT 2015-2020**

IMAGINONS

20
15

L'UQAT DE DEMAIN

20
20

Démarche de planification stratégique 2015-2020

Projet

Document de consultation

Les consultations ont lieu en octobre et novembre 2014

Plan de développement 2015-2020

TABLE DES MATIÈRES

Enjeu : L'expérience étudiante à l'UQAT	6
Orientation stratégique : Valoriser et favoriser l'accès aux études universitaires	6
Orientation stratégique : Favoriser la réussite académique	8
Orientation stratégique : Favoriser l'insertion en milieu professionnel	9
Orientation stratégique : Renforcer le sentiment d'appartenance des diplômés envers leur alma mater	9
Enjeu : Une formation d'avant-garde	11
Orientation stratégique : Déployer une offre de formation distinctive et innovante en lien avec le développement social, économique, technologique et culturel au Québec, ailleurs au Canada et à l'international.	12
Orientation stratégique : Assurer un enseignement de qualité répondant aux besoins des différents effectifs étudiants.....	13
Enjeu : Le positionnement de l'UQAT en recherche et en création	14
Orientation stratégique : Poursuivre le développement d'un environnement favorable au recrutement et à la rétention des meilleures ressources humaines en recherche et en création	15
Orientation stratégique : Soutenir l'excellence en recherche et en création dans les créneaux existants.....	16
Orientation stratégique : Favoriser le développement de nouveaux créneaux de recherche et de création.....	17
Enjeu : Le renforcement du partenariat avec les Premiers Peuples	19
Orientation stratégique : Contribuer au développement des compétences et au mieux-être des Premiers Peuples	19
Orientation stratégique : Contribuer à l'amélioration des relations intercommunautaires	21
Orientation stratégique : Mettre en place une structure académique pour assurer le développement de la formation et de la recherche pour et avec les Premiers Peuples.....	22
Enjeu : Les interrelations durables et mutuellement profitables avec des partenaires, des collaborateurs et des acteurs des milieux et des territoires	23
Orientation stratégique : Impliquer des acteurs des milieux et des territoires comme parties prenantes du développement de l'UQAT	24
Orientation stratégique : Impliquer la communauté universitaire dans le développement des milieux et des territoires	25
Enjeu : Un milieu de travail stimulant et une gestion efficiente	26
Orientation stratégique : Favoriser l'épanouissement professionnel et le mieux-être des membres du personnel	26
Orientation stratégique : Poursuivre l'implantation des meilleures pratiques de gestion et d'opération.....	27
Orientation stratégique : Maintenir l'expertise et préserver le savoir-faire	28
Orientation stratégique : Maintenir l'adéquation entre le développement de l'institution et la disponibilité des ressources.....	28

Mot de la rectrice

Institution profondément engagée et enracinée dans ses territoires, l'UQAT a évolué à un rythme dépassant les rêves de ses bâtisseurs depuis sa création, il y a maintenant plus de 30 ans. Grâce à la mobilisation de l'ensemble de la communauté universitaire et de ses nombreux partenaires, l'UQAT a joué un rôle important dans le développement et l'essor de ses milieux, d'abord en formant près de 15 000 diplômés puis en contribuant de façon majeure à l'avancement de la science par des recherches de pointe liées aux enjeux de ses territoires d'ancrage et du Québec.

Le chemin parcouru est grand et les sentiers empruntés ont été parsemés d'embûches qui ont stimulé la créativité des acteurs en place. Au fil des ans, l'UQAT, guidée par six plans de développement audacieux, s'est donc naturellement construite différemment. Elle s'est appuyée sur des partenariats solides pour déployer son offre de formation et ses activités de recherche en Abitibi-Témiscamingue, au Nord-du-Québec et dans les Hautes-Laurentides.

Le succès de nos nombreuses réalisations nous permet aujourd'hui de croire que nos façons de faire hors du commun sont gagnantes, nous insufflant du même coup le goût de nous surpasser et d'atteindre de nouveaux sommets. Ainsi le Plan de développement 2015-2020 reflète-t-il non seulement cette volonté de dépassement, mais également nous amène-t-il à voir le changement comme une opportunité.

Ce septième plan de développement de notre histoire propose une transition vers une institution encore mieux outillée pour faire face aux défis actuels et futurs. Un passage qui ne peut se faire qu'avec la participation de chacun et chacune d'entre nous. En effet, seuls un engagement sincère et profond de l'ensemble de la communauté universitaire et un appui toujours présent de nos partenaires nous permettront de réaliser nos objectifs et de nous approcher de la vision que nous nous sommes fixée. C'est pourquoi la mise en œuvre du Plan de développement 2015-2020 se fera par la création de plans d'actions spécifiques qui permettront de coller notre travail quotidien à des enjeux majeurs pour l'UQAT.

« Il y a peu de différence entre un homme et un autre, mais c'est cette différence qui est tout » William James.

Je vous invite donc à vous imprégner de ce plan de développement, à voir le rôle que vous pouvez jouer afin que notre université continue de se démarquer par son humanité, sa créativité et son audace. Poursuivons notre tradition, soyons *naturellement différents*.

Johanne Jean
Rectrice

INTRODUCTION

Le Plan de développement 2015-2020 est le résultat de la réflexion d'un comité composé de représentants de la communauté universitaire et de partenaires des différents secteurs d'activités sur les territoires desservis. Il cible six enjeux prioritaires et son contenu a été validé lors d'une tournée qui a permis de consulter plus de 1 000 personnes.

LES MEMBRES DU COMITÉ DE PLANIFICATION STRATÉGIQUE :

M. Denis Pinet, président du Conseil d'administration et du Comité de planification stratégique

Mme Johanne Jean, rectrice

M. Denis Martel, vice-recteur à l'enseignement et à la recherche

M. Luc Boisvert, vice-recteur aux ressources

Mme Martine Rioux, secrétaire générale et responsable du plan de développement

Mmes Anne-Marie Nadeau, Stéphanie Duchesne et M. Frédéric Normand, représentants du personnel

M. Louis-Paul Willis, M. Marin Éné, Mme Nancy Julien, représentants des professeurs

M. Michel Leclerc, représentant d'un secteur industriel

M. Denis Moffet, représentant des chargés de cours et membre du conseil d'administration

M. Vincent Boulanger-Martel et Mme Joëlle Bilodeau, représentants des étudiants

Mme Marie-Josée Croteau, représentante des communautés autochtones

M. Michel Adrien, représentant de la MRC Antoine-Labelle et membre du conseil d'administration

M. Luc Bélisle, directeur général de la Conférence régionale des élus de l'Abitibi-Témiscamingue

M. Normand Gingras, représentant de la MRC du Témiscamingue

Mme Julie Cazes, représentante de la MRC Abitibi

M. Paul-Antoine Martel, représentant de la MRC de la Vallée-de-l'Or

M. Alain Coulombe, représentant de la région du Nord-du-Québec

M. Pierre Labelle, chargé de projet

LA MISSION

« En misant sur la compétence de ses ressources, l'accessibilité, le partenariat et l'innovation, l'Université du Québec en Abitibi-Témiscamingue (UQAT) crée, transmet et mobilise les savoirs intellectuel, scientifique et culturel pour prendre part à l'épanouissement des personnes et à l'essor des communautés sur ses territoires d'ancrage ainsi qu'au national et à l'international. »

LA VISION

« L'Université du Québec en Abitibi-Témiscamingue sera reconnue comme une université d'exception, près des gens et des communautés, innovante, ouverte sur le monde et engagée dans la réussite de ses étudiants. Elle sera, pour ses pairs et ses partenaires, une référence pour ses formations d'avant-garde, ses recherches appliquées et fondamentales et pour sa contribution aux avancements scientifiques, culturels, et socioéconomiques. »

LES VALEURS

« Avec l'adhésion de la communauté universitaire et de ses partenaires, l'Université du Québec en Abitibi-Témiscamingue réalise sa mission en agissant de façon :

Humaine

En mettant l'individu, étudiant, membre du personnel, collaborateur ou partenaire, au cœur des décisions par l'accueil et l'écoute, dans le respect des différences et au bénéfice du plus grand nombre.

Créative

En développant un lieu d'échanges ouvert aux innovations, d'avant-garde, où la curiosité est source de richesse et le changement une opportunité permanente de se démarquer.

Audacieuse

En contribuant à construire l'avenir de nos régions et du Québec en osant faire autrement, par le dépassement et la poursuite de l'excellence, tout en tenant compte des principes du développement durable. »

ENJEU : L'EXPÉRIENCE ÉTUDIANTE À L'UQAT

L'avènement de la société du savoir et les conditions de concurrence auxquelles sont soumis les États entraînent une forte demande pour un personnel hautement qualifié et à cet égard, le Québec et ses régions ne font pas exception.

L'enseignement supérieur est un remarquable levier pour l'épanouissement individuel, professionnel ainsi que pour l'essor socioculturel, scientifique, technologique et économique des sociétés. Ainsi, les personnes à la recherche de qualifications de haut niveau font preuve d'une grande mobilité lorsqu'il s'agit de choisir l'université qui leur donnera les moyens d'atteindre leur plein potentiel et avec laquelle ils pourraient maintenir un lien privilégié au fil de leur vie.

Cependant, la participation aux études universitaires peut être limitée pour des raisons de nature culturelle, structurelle et socioéconomique. En Abitibi-Témiscamingue, dans le Nord-du-Québec et les Hautes-Laurentides, des conditions particulières d'accès et d'accompagnement doivent être mises en place pour assurer un niveau de participation aux études universitaires qui permet de répondre adéquatement aux besoins de diplômés universitaires des organisations sur ces territoires.

L'Université du Québec en Abitibi-Témiscamingue est un acteur privilégié du développement du capital humain et des milieux sur ses territoires d'ancrage, au Québec, ailleurs au Canada et à l'international. Pour jouer pleinement ce rôle, il lui est essentiel de mettre en place les conditions favorables à une **expérience étudiante** structurante et porteuse avec comme clés de voûte, l'accès aux études universitaires, la réussite académique, l'insertion en milieu professionnel et le sentiment d'appartenance des étudiantes et étudiants envers leur université, qu'ils soient en formation sur campus ou à distance.

ORIENTATION STRATÉGIQUE : VALORISER ET FAVORISER L'ACCÈS AUX ÉTUDES UNIVERSITAIRES

L'accessibilité aux études universitaires représente le point de départ de l'expérience étudiante à l'UQAT. À cet égard, l'Université entend améliorer ses capacités à déployer son offre de formation, notamment par une promotion accrue et originale, par une nouvelle stratégie de reconnaissance des acquis et par l'amélioration de l'accueil des nouveaux étudiants.

Axe d'intervention : Le déploiement de l'offre de formation

L'UQAT sera en mesure de faire progresser sa capacité à offrir de la formation, grâce à la contribution des professeurs, des chargés de cours et des autres employés¹ engagés et impliqués dans les milieux ainsi que par l'utilisation d'une pédagogie dynamique et innovante.

¹ Il s'agit de tout le personnel impliqué dans la livraison de l'offre de formation tel que : les directeurs de centres et de campus, le personnel de l'audiovisuel, de l'informatique et des services administratifs départementaux.

L'offre de formation en classe, à distance, et mixte couvrira une plus large gamme de programmes. Le développement de l'offre de formation s'appuiera sur un enseignement de qualité² et l'utilisation accrue de technologies d'avant-garde.

Objectif : Accroître le déploiement de l'offre de formation en présentiel et à distance de l'UQAT.

Axe d'intervention : Le recrutement et la promotion

L'UQAT sera en mesure d'acquérir les connaissances et les compétences pour être à l'avant-garde dans l'utilisation des technologies permettant de faire la promotion de son offre de formation. Elle aura élaboré une stratégie spécifique pour le recrutement de candidats au niveau national et à l'international.

Ses maillages avec des cégeps lui permettront de bien faire connaître ses programmes à des candidats du réseau collégial tant en Abitibi-Témiscamingue qu'ailleurs au Québec.

Objectifs : Mettre en place des approches de recrutement et de promotion d'avant-garde;
Renforcer la stratégie de recrutement d'étudiants à l'international.

Axe d'intervention : La reconnaissance des acquis et des équivalences

L'UQAT sera en mesure d'évaluer les acquis de candidats qui possèdent une expérience professionnelle exceptionnelle ou présentent un profil atypique ou encore en provenance d'une autre université à leur admission dans un programme de 1^{er} cycle ou de cycles supérieurs. L'UQAT disposera de plus de passerelles entre des programmes collégiaux et ses programmes de 1^{er} cycle.

Objectifs : Mettre en place les moyens et les outils de reconnaissance des acquis et des équivalences pour l'admission dans des programmes de 1^{er} cycle et de cycles supérieurs à l'UQAT;
Poursuivre le développement de passerelles d'admission dans les programmes de 1^{er} cycle et de cycles supérieurs à l'UQAT.

Axe d'intervention : Le milieu d'accueil

L'UQAT sera en mesure d'améliorer, avec ses partenaires³, les conditions⁴ contribuant à un environnement favorable aux études et à la recherche.

² En faisant référence aux connaissances de pointe et à la pédagogie innovante qui contribuent à un enseignement de qualité.

³ Par exemple, les municipalités, les coopératives, les OBNL, les organisations publiques, les communautés des Premiers Peuples, les entreprises et d'autres institutions représentent des partenaires potentiels de l'UQAT.

⁴ Ces conditions pourraient être, par exemple, des stages en entreprises, le transport en commun, le soutien aux étudiants, l'accueil des nouveaux arrivants, les mesures de conciliation famille-études, etc.

L'UQAT sera en mesure d'appuyer financièrement des étudiants avec différents profils non conventionnels⁵ ou qui ne se qualifient pas temporairement aux exigences des programmes de soutien financier des gouvernements⁶.

Objectif : Améliorer, en collaboration avec des partenaires, les conditions contribuant à un environnement favorable aux études et à la recherche.

ORIENTATION STRATÉGIQUE : FAVORISER LA RÉUSSITE ACADÉMIQUE

La participation aux études universitaires représente une seconde clé de voûte de l'expérience étudiante, pour laquelle l'UQAT entend bonifier ses services d'aide à la réussite, la qualité de vie sur les campus et les centres ainsi que les moyens qui sont mis en œuvre pour la reconnaissance de la réussite et des efforts académiques et para-académiques des étudiants.

Axe d'intervention : Les services d'aide à la réussite académique

L'UQAT sera en mesure d'offrir à tous ses étudiants⁷ un soutien à la réussite académique dont les moyens et les outils en présentiel et à distance seront adaptés aux caractéristiques des différents effectifs étudiants. Le bureau d'aide à la réussite fera partie d'un réseau de collaborations et d'échanges avec les autres composantes du réseau de l'Université du Québec (UQ) et les différents acteurs de la réussite académique.

Objectifs : Mettre en place les moyens et les outils permettant d'offrir à tous les étudiants un soutien à la réussite adapté à leurs besoins;
Poursuivre le développement du réseau de collaborations du Bureau d'aide à la réussite.

Axe d'intervention : La qualité de vie sur les campus et les centres

L'UQAT sera en mesure de mettre en place un milieu de vie étudiante qui sera porteur de sentiment d'appartenance de ses étudiants dans chacun de ses campus et de ses centres.

Objectif : Mettre en place un milieu de vie étudiante qui sera porteur de sentiment d'appartenance à l'UQAT dans chacun de ses campus et de ses centres.

⁵ Les étudiants de première génération, les étudiants provenant des Premiers Peuples, les étudiants internationaux et les étudiants à temps partiel ont des profils non conventionnels.

⁶ Par exemple, un retour aux études après un séjour sur le marché du travail.

⁷ Les étudiants à temps partiel ou à temps plein, les étudiants étrangers sur tous les campus et centres ainsi qu'à distance et dans les communautés.

Axe d'intervention : La reconnaissance de la réussite et des efforts académiques et para-académiques

L'UQAT sera en mesure d'améliorer son programme de reconnaissance au niveau des résultats académiques et au niveau des contributions de type para-académique telles que l'association étudiante, le bénévolat, la participation aux compétitions interuniversitaires, la participation à des présentations de travaux d'étudiants.

Objectif : Améliorer le programme de reconnaissance de la réussite et des efforts des étudiants de l'UQAT.

ORIENTATION STRATÉGIQUE : FAVORISER L'INSERTION EN MILIEU PROFESSIONNEL

L'insertion en milieu professionnel représente la troisième clé de voûte de l'expérience étudiante. Afin de favoriser la mobilisation des savoirs, l'UQAT entend intensifier ses activités tant au niveau des milieux de pratique que de l'esprit professionnel et entrepreneurial des étudiants.

Axe d'intervention : Les milieux de pratique

Un nombre important d'étudiants de l'UQAT ou de l'étranger participeront à des activités d'insertion en milieu de travail⁸ dans des organisations publiques ou des entreprises sur les territoires desservis par l'UQAT, dans d'autres provinces canadiennes ou à l'international. Un nombre important d'étudiants de l'UQAT participeront à des activités de développement de l'entrepreneuriat tant au niveau individuel que collectif.

Objectifs : Accroître le nombre d'étudiants réalisant des activités d'insertion en milieu de travail sur les territoires desservis par l'UQAT, dans d'autres provinces canadiennes et à l'international;
Développer l'esprit entrepreneurial individuel et collectif au sein des effectifs étudiants.

ORIENTATION STRATÉGIQUE : RENFORCER LE SENTIMENT D'APPARTENANCE DES DIPLÔMÉS ENVERS LEUR ALMA MATER

Le sentiment d'appartenance représente l'ultime clé de voûte de l'expérience étudiante à l'UQAT et un levier privilégié pour créer et maintenir un lien durable avec les diplômés en misant sur la reconnaissance de leur réussite professionnelle ainsi que sur l'établissement d'un lien de communication interactif.

Axe d'intervention : La reconnaissance de la réussite des diplômés

L'UQAT sera en mesure de compter sur des diplômés pour représenter des modèles de réussite sociale et professionnelle qui agiront comme ambassadeurs de l'institution dans leur milieu et leur territoire.

⁸ Telles que stages, échanges ou écoles d'été.

L'UQAT sera en mesure d'offrir une stratégie de visibilité dans les campus et centres permettant à la communauté universitaire de mettre en valeur « l'expérience étudiante à l'UQAT ».

Objectifs : Contribuer à la reconnaissance de la réussite et au rayonnement des diplômés de l'UQAT;
Mettre en valeur l'expérience étudiante à l'UQAT dans les campus et les centres.

Axe d'intervention: La communication avec les diplômés

L'UQAT et ses diplômés seront en mesure de communiquer de façon interactive sur une base régulière ce qui fera partie intégrante de « l'expérience étudiante à l'UQAT ».

Objectif : Établir un lien de communication durable et interactif entre l'UQAT et ses diplômés.

ENJEU : UNE FORMATION D'AVANT-GARDE

La formation est un des trois piliers de l'UQAT pour réaliser sa mission. Par la création, la transmission et la mobilisation des savoirs intellectuel, scientifique et culturel, la formation permet de répondre à des besoins d'épanouissement personnel, de développement des compétences professionnelles en plus de contribuer à l'émergence et à l'essor de l'innovation sur les territoires d'ancrage de l'UQAT, au Québec, ailleurs au Canada ainsi qu'à l'international.

Le cadre d'attribution des programmes de formation universitaire est soumis à des exigences strictes. Pour élaborer son patrimoine de programmes, l'UQAT peut compter sur l'expertise de son corps professoral dans le développement de programmes de formation avec des contenus distinctifs ainsi que sur l'accès à des programmes existants grâce à des partenariats avec d'autres universités.

Le patrimoine académique est un important facteur de positionnement et d'attractivité dans le cadre du recrutement d'étudiants. Celui-ci doit être en évolution continue, voire même à l'avant-garde, afin de maintenir son adéquation avec les besoins actuels et futurs des territoires desservis par l'UQAT, au Québec, ailleurs au Canada et à l'international.

Alors que la démographie sur les territoires d'ancrage présente un défi et que les approches traditionnelles de formation deviennent moins pertinentes pour plusieurs raisons de nature structurelle et socioéconomique, la croissance des effectifs étudiants à l'UQAT est principalement fondée sur des effectifs étudiants de première génération à temps partiel, en formation à distance et provenant de l'étranger.

Dans ce contexte, l'UQAT doit disposer :

- d'une offre de formation et d'un patrimoine de programmes distinctifs et de grande qualité qui favorisent la rétention des étudiants régionaux et qui augmentent son attractivité au Québec, ailleurs au Canada et à l'international, notamment dans les programmes de cycles supérieurs;
- de professeurs et chargés de cours compétents et dédiés qui peuvent compter sur des moyens et des pratiques d'enseignement adaptés.

À cet égard, l'UQAT entend miser sur une **formation d'avant-garde** qui s'appuiera sur des contenus répondant aux exigences et aux réalités présentes et anticipées en lien avec le développement social, économique technologique et culturel.

ORIENTATION STRATÉGIQUE : DÉPLOYER UNE OFFRE DE FORMATION DISTINCTIVE ET INNOVANTE EN LIEN AVEC LE DÉVELOPPEMENT SOCIAL, ÉCONOMIQUE, TECHNOLOGIQUE ET CULTUREL AU QUÉBEC, AILLEURS AU CANADA ET À L'INTERNATIONAL.

Axe d'intervention : Le patrimoine de programmes de formation

L'UQAT sera en mesure de poursuivre le développement de ses programmes avec le souci d'intégrer les spécificités distinctives et innovantes en lien avec les besoins ou les caractéristiques des territoires, des tendances sociétales et des résultats de recherche. Ces spécificités pourraient s'appuyer sur des contenus distinctifs, de nouvelles approches pédagogiques et/ou de nouvelles alliances⁹.

Objectifs : Poursuivre le développement de programmes de formation répondant aux besoins évolutifs de la société avec une préoccupation d'intégrer des éléments distinctifs et innovants;

Utiliser les meilleures pratiques de développement, d'évaluation et de révision de programmes en impliquant les professeurs, les chargés de cours, les étudiants, les diplômés et les milieux.

Axe d'intervention : L'offre de formation continue et sur mesure

L'UQAT sera en mesure de devenir une référence reconnue pour la formation universitaire dans les organisations des territoires desservis. Le service de formation continue aura établi des liens forts avec les UER, Instituts et l'École permettant de faire reconnaître l'intérêt de la formation continue et sur mesure. Le service de formation continue disposera d'une offre de formation favorisant le recrutement de candidats pour les formations régulières et sur mesure de l'UQAT. Le service de formation continue sera en mesure de réagir rapidement pour répondre aux besoins de formation des organisations, notamment en ayant recours au corps professoral et aux chargés de cours de l'UQAT.

L'UQAT sera en mesure d'amorcer une réflexion sur la formation continue au niveau national et à l'international.

Objectifs : Concevoir et déployer, en collaboration avec les départements et les organisations, une offre de formation continue et sur mesure répondant aux besoins des organisations sur les territoires desservis par l'UQAT;

Évaluer le potentiel de déploiement de la formation continue et sur mesure de l'UQAT au niveau national et à l'international.

⁹ Par exemple, des DEC-BAC, des passerelles entre les cycles, des liens avec la formation continue, des programmes réseau.

ORIENTATION STRATÉGIQUE : ASSURER UN ENSEIGNEMENT DE QUALITÉ RÉPONDANT AUX BESOINS DES DIFFÉRENTS EFFECTIFS ÉTUDIANTS

Axe d'intervention : La pédagogie universitaire au 1^{er} cycle et aux cycles supérieurs

Tous les professeurs et chargés de cours auront accès à une formation en pédagogie universitaire tant au premier cycle qu'aux cycles supérieurs. Le service de pédagogie universitaire animera des activités visant à promouvoir, à implanter et à supporter les meilleures pratiques pédagogiques à l'UQAT en collaboration avec les professeurs.

Objectifs : Poursuivre le développement de l'offre interne de formation et de suivi en pédagogie universitaire et en favoriser l'accès aux nouveaux professeurs, aux professeurs en place et aux chargés de cours;
Favoriser l'implantation des meilleures pratiques pédagogiques par le coaching et/ou le mentorat.

Axe d'intervention : La formation à distance

Comme leader dans la formation à distance, l'UQAT sera en mesure de disposer d'une équipe multidisciplinaire¹⁰ pour accompagner avec efficacité et efficience les professeurs dans leurs projets de développement de formation à distance. L'UQAT disposera d'un large éventail de cours¹¹ qui seront médiatisés en utilisant des approches pédagogiques et des technologies d'avant-garde.

Objectifs : Structurer et coordonner le développement de la formation à distance;
Augmenter l'offre de cours en utilisant les approches pédagogiques s'appuyant sur des technologies.

¹⁰ En pédagogie, technopédagogie, technologies de l'information ou production numérique.

¹¹ En formation continue, formation régulière avec éventuellement au moins un cours par UER, Institut et École.

ENJEU : LE POSITIONNEMENT DE L'UQAT EN RECHERCHE ET EN CRÉATION

Chaque société construit son avenir en tenant compte de ce qu'elle connaît d'elle-même et de ce qu'elle peut apprendre d'elle-même et du monde qui l'entoure. Par la recherche fondamentale et appliquée ainsi que la création, les chercheurs des universités sont à l'origine de nouvelles connaissances et nous donnent accès aux connaissances développées ailleurs. En contribuant à l'avancement des arts, des lettres et des sciences ainsi qu'au développement de l'innovation, ils participent à l'enrichissement individuel et collectif. Il s'agit du second pilier de la mission de l'UQAT.

Dès sa fondation, l'UQAT est devenue partie prenante de la participation des territoires qu'elle dessert à la *Société du savoir*. Pour répondre à des besoins exprimés par les acteurs des milieux et pour innover, elle a choisi la recherche et la création comme leviers de croissance, notamment en se positionnant dans certains secteurs stratégiques pour ses territoires et pour le Québec. Sa créativité et son audace l'ont amenée à mettre en œuvre une approche différente qui lui a permis d'acquérir dans certains domaines de spécialité une notoriété au Québec, au Canada et à l'international.

Ainsi, plus de 30 ans d'investissement supportés par les milieux dans les axes de recherche « Exploitation, mise en valeur et transformation des ressources naturelles » et « Individu, territoire et culture » ont permis à l'UQAT de se positionner avantageusement dans les créneaux de recherche « Restauration des sites miniers abandonnés », « Gestion intégrée des rejets miniers sulfureux par remblayage », « Écologie et aménagement forestier durable », « Valorisation, caractérisation et transformation du bois », « Développement des petites collectivités », « Foresterie autochtone » ainsi que « Formation des maîtres en milieux Inuit et Amérindiens ».

Compétitives à l'échelle nationale et internationale, la recherche et la création ont un pouvoir d'attractivité des chercheurs et des étudiants de haut niveau, ceux-là mêmes qui construisent et perpétuent l'excellence et permettent la mise en place des masses critiques de chercheurs, des programmes de formation aux cycles supérieurs, des conditions financières compétitives et d'infrastructures de recherche de classe mondiale.

Alors que la compétition pour l'acquisition des fonds de recherche s'intensifie et que la compétitivité des territoires desservis par l'UQAT passe par l'innovation, l'institution doit maintenir ses efforts visant à consolider **sa position parmi les meilleures en recherche et en création** au Québec et au Canada particulièrement en ce qui a trait au financement moyen par professeur. Cette volonté d'excellence doit se définir dans toutes ses unités de recherche et d'enseignement afin d'enrichir son offre de formation, d'accaparer sa quote-part du financement provenant des grands organismes subventionnaires et de commanditaires privés et d'amener l'impact scientifique des recherches à l'UQAT au niveau mondial.

À cet égard, l'UQAT entend développer un environnement favorable au recrutement et à la rétention des meilleures ressources, soutenir l'excellence dans les créneaux existants et favoriser le développement de nouveaux créneaux de recherche et de création.

ORIENTATION STRATÉGIQUE : POURSUIVRE LE DÉVELOPPEMENT D'UN ENVIRONNEMENT FAVORABLE AU RECRUTEMENT ET À LA RÉTENTION DES MEILLEURES RESSOURCES HUMAINES EN RECHERCHE ET EN CRÉATION

Axe d'intervention : Les programmes de cycles supérieurs en recherche et en création

L'UQAT sera en mesure d'être maître d'œuvre¹² d'un patrimoine de programmes de cycles supérieurs qui lui permettront de développer des activités de recherche et de création dans toutes ses unités de recherche¹³. Chaque programme actif sera supporté par plusieurs professeurs avec les qualifications nécessaires à l'encadrement d'étudiants en recherche.

Objectifs : Doter l'UQAT d'un patrimoine de programmes de cycles supérieurs permettant de développer des activités de recherche et de création dans toutes ses unités académiques;
Accroître le nombre de professeurs possédant un doctorat.

Axe d'intervention : Le soutien aux étudiants pour le financement de leurs études aux cycles supérieurs

L'UQAT sera en mesure d'informer l'éventuel étudiant qui s'inscrit dans un programme d'études supérieures sur les coûts à assumer, mais aussi, sur les possibilités de travail rémunéré à l'interne et à l'externe de l'institution, notamment au niveau des programmes de bourses d'études et de bourses de formation en milieu de pratique auxquels il pourra soumettre sa candidature.

Objectifs : Améliorer les moyens et les outils qui permettront d'informer les étudiants sur les coûts et les sources de revenus potentiels internes et externes lors des études aux cycles supérieurs à l'UQAT;
Soutenir les étudiants dans leur démarche de demandes de bourses d'études aux cycles supérieurs.

Axe d'intervention : La stratégie de recrutement, de sélection et de rétention liée à la recherche et la création

L'UQAT sera en mesure de mettre en place des stratégies efficaces de recrutement, de sélection et de rétention de chercheurs.

Objectif : Augmenter le nombre de professeurs en recherche et création.

¹² C'est-à-dire par autonomisation, gestion conjointe à droits égaux ou création d'un programme propre à l'institution.

¹³ Tant les UER, les Instituts que l'École.

ORIENTATION STRATÉGIQUE : SOUTENIR L'EXCELLENCE EN RECHERCHE ET EN CRÉATION DANS LES CRÉNEAUX EXISTANTS

La qualité de la recherche réalisée dans ses créneaux prépondérants a permis à l'UQAT de se faire reconnaître au Québec, au Canada et, dans certains cas, à l'international. L'UQAT entend continuer à mobiliser ses ressources afin de créer les conditions menant à l'expression de son plein potentiel en recherche avec un impact scientifique de calibre mondial pour tous ses créneaux de recherche, notamment dans les domaines du développement des petites collectivités, de l'environnement minier, de l'aménagement forestier durable, la foresterie autochtone, l'entrepreneuriat minier ainsi que de la valorisation, caractérisation et transformation du bois.

Axe d'intervention : La reconnaissance et la mise en valeur des résultats

L'UQAT sera en mesure de mettre en place les moyens permettant de reconnaître l'excellence en recherche et en création en couvrant tous les secteurs académiques et toutes les formes de recherche et de création telles que la recherche fondamentale, appliquée ou clinique ainsi que la création littéraire et artistique.

Les résultats de la recherche et de la création réalisés à l'UQAT seront connus à l'interne et largement diffusés, sur les territoires, au national et à l'international et leurs retombées pour l'institution auront été maximisées.

Objectifs : Mettre en place un programme de reconnaissance permettant de souligner l'excellence dans tous les secteurs de la recherche et de la création à l'UQAT;

Accroître la diffusion des résultats de la recherche et de création à l'interne, sur les territoires, au national et à l'international;

Optimiser la valorisation des résultats de la recherche et en maximiser les retombées pour la notoriété de l'UQAT.

Axe d'intervention : Les outils de financement de la recherche et de la création

L'UQAT sera en mesure de mettre en place le soutien permettant d'élargir les champs de recherche des créneaux prépondérants et leur donner une envergure internationale.

Objectif : Mettre en place des moyens administratifs et financiers en appui de l'élargissement des champs de recherche d'un créneau prépondérant et de son déploiement à l'international.

ORIENTATION STRATÉGIQUE : FAVORISER LE DÉVELOPPEMENT DE NOUVEAUX CRÉNEAUX DE RECHERCHE ET DE CRÉATION

Axe d'intervention : La culture de « recherche et création » et l'interdisciplinarité

La recherche et la création feront partie intégrante de la vie de chaque UER, Institut ou École, ce qui se manifestera dans le processus de recrutement, de la gestion de carrière des professeurs, dans l'enseignement¹⁴ et dans les échanges entre professeurs et étudiants.

Plusieurs professeurs de l'UQAT seront regroupés pour aborder certaines thématiques de recherche sur une base interdisciplinaire départementale et interinstitutionnelle en incluant, notamment des partenariats avec des milieux de pratiques.

Objectifs : Mettre en place des pratiques qui contribueront au développement d'une culture de recherche et de création dans tous les départements;

Soutenir la mise en place de regroupements de recherche sur des thématiques interdisciplinaires et interinstitutionnelles.

Axe d'intervention : Les services de soutien à la recherche et à la création

Les chercheurs de l'UQAT qui veulent développer un créneau de recherche existant ou nouveau seront en mesure de bénéficier du soutien accru du vice-rectorat à l'enseignement et à la recherche, ce qui inclut des informations stratégiques, des conseils, des formations, des services et des événements.

Objectif : Accroître le soutien du vice-rectorat à l'enseignement et à la recherche pour le développement de nouveaux créneaux de recherche et de création.

Axe d'intervention : Les outils de financement de la recherche et de la création et le partenariat

L'UQAT sera en mesure de disposer d'une approche structurée¹⁵ qui permettra à un chercheur¹⁶ ou à un regroupement de chercheurs avec une programmation de recherche prometteuse d'avoir accès à des sources de financement internes et externes qui serviront à un démarrage et à une accélération du développement de nouveaux créneaux de recherche privilégiant l'interdisciplinarité départementale.

¹⁴ Incluant le 1^{er} cycle.

¹⁵ Incluant les outils qui l'accompagnent.

¹⁶ Nouveau professeur ou non.

Un nombre significatif de créneaux de recherche seront associés à des partenaires des milieux socioéconomiques, industriels et universitaires. Ceux-ci auront participé à la cocréation¹⁷ des programmations de recherche et à leur financement. L'UQAT et la FUQAT auront mis en place les mécanismes permettant de coordonner leurs stratégies de financement de la recherche et de la création.

Objectifs :Mettre en place des moyens administratifs et financiers pour le démarrage et l'accélération du développement de nouveaux créneaux de recherche;

Créer et développer des partenariats avec les milieux socioéconomique et universitaire pour le développement de créneaux de recherche;

Coordonner les stratégies de l'UQAT et de la FUQAT pour le financement de la recherche et de la création.

¹⁷ La cocréation inclut la sélection des objectifs, des orientations de recherche et implique un suivi en cours de réalisation.

ENJEU : LE RENFORCEMENT DU PARTENARIAT AVEC LES PREMIERS PEUPLES

Dès les années 1970, les membres des communautés des Premiers Peuples se joignent aux acteurs des milieux et des territoires pour réclamer le droit à l'enseignement supérieur en Abitibi-Témiscamingue et dans le Nord-du-Québec.

Progressivement, des liens s'établissent entre des professeurs de l'UQAT et des communautés inuites, algonquines et criées au niveau de la formation puis de la recherche. Les années 2000 sont marquées par une collaboration plus soutenue qui mènera à l'inscription du partenariat avec les Premiers Peuples comme enjeu du développement de l'UQAT, à la construction du Pavillon des Premiers-Peuples au campus de Val-d'Or, au développement d'une expertise en enseignement et en accompagnement qui tient compte des spécificités de ces effectifs étudiants ainsi qu'à l'élaboration d'un patrimoine de programmes et d'activités de recherche répondant à des besoins des communautés des Premiers Peuples.

Ce partenariat privilégié avec les Premiers Peuples de l'Abitibi-Témiscamingue et du Nord-du-Québec est maintenant un incontournable du développement de l'UQAT, ponctué de la volonté partagée de « faire ensemble » et de doter ultimement les Premiers Peuples des moyens pour s'approprier pleinement le leadership de la formation universitaire des membres de leurs communautés.

Pour l'UQAT, il s'agit d'une de ses responsabilités dans le développement de l'Abitibi-Témiscamingue et du Nord-du-Québec qui est assumée en acceptant de composer avec des défis constants d'ordre financier et d'ordre culturel. Il s'agit d'un élément spécifique du troisième pilier de la mission de l'UQAT.

Pour atteindre son but, l'UQAT doit **renforcer son partenariat** avec les Premiers Peuples, en formation et en recherche, en répondant à leurs besoins dans le respect des cultures et des spécificités de ces communautés.

ORIENTATION STRATÉGIQUE : CONTRIBUER AU DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES ET AU MIEUX-ÊTRE DES PREMIERS PEUPLES

Axe d'intervention : L'offre de formation

L'UQAT sera en mesure de poursuivre le développement d'un patrimoine de programmes répondant aux besoins des Premiers Peuples et de disposer d'une offre de formation continue qui permettra aux candidats potentiels des Premiers Peuples d'être initiés à la formation universitaire et ainsi susciter leur intérêt à poursuivre leurs études dans des programmes crédités¹⁸.

¹⁸ L'expérimentation de l'étudiant pourra s'appuyer sur des contenus répondant aux besoins des Premiers Peuples et sur des approches pédagogiques qui intègrent la dimension culturelle afin de développer les compétences et la confiance en soi qui contribuent à la réussite académique.

L'UQAT sera en mesure d'accentuer la formation directement dans les communautés, en présentiel, mais aussi par l'utilisation d'une formation mixte¹⁹ qui mettra sur des approches pédagogiques innovantes et adaptées à ces effectifs étudiants²⁰.

Une offre de formation en français et anglais sera disponible dans tout le Québec, en Ontario et dans les maritimes pour ces communautés.

Objectifs : Bonifier l'offre de programmes de formation de l'UQAT répondant aux besoins des Premiers Peuples, notamment en regard du développement du Nord-du-Québec;

Concevoir et déployer, en collaboration avec les départements, une offre de formation continue et sur mesure, répondant aux besoins des Premiers Peuples;

Déployer l'offre de formation de l'UQAT dans les communautés des Premiers Peuples au Québec, en Ontario et dans l'est du Canada.

Axe d'intervention : La persévérance et la réussite académique

L'UQAT sera en mesure d'offrir le Service Premiers Peuples (SPP) dans tous les campus et centres avec des effectifs étudiants autochtones ainsi que dans les communautés²¹ ce qui permettra une hausse de la rétention et de la diplomation des étudiants autochtones.

Le service de pédagogie universitaire aura des préoccupations pédagogiques liées aux Premiers Peuples en soutien au développement de formations médiatisées et de la mise en ligne du savoir-faire du Service Premiers Peuples.

L'UQAT soulignera la réussite académique des étudiants des Premiers Peuples.

Objectifs : Favoriser l'accès aux services de soutien à la réussite académique pour tous les étudiants des Premiers Peuples sur les campus et centres, dans les communautés et en ligne.

Valoriser et reconnaître la réussite académique et professionnelle d'étudiants et de diplômés de l'UQAT provenant des Premiers Peuples.

Axe d'intervention : La programmation de la recherche

La recherche sur les thématiques pertinentes aux Premiers Peuples aura progressé en termes de volume, de leadership, de réseautage, du nombre de professeurs et d'étudiants. Le leadership de l'UQAT en recherche autochtone s'affirmera, ce qui entraînera la tenue d'évènements de diffusion de calibre national et international en Abitibi-Témiscamingue.

¹⁹ La formation mixte ou hybride fait référence à l'utilisation combinée des technologies de formation à distance et des activités de formation en présentiel.

²⁰ À titre complémentaire, le lecteur est invité à faire le lien avec le contenu de l'Axe d'intervention : *La persévérance scolaire et la réussite académique*

²¹ Ce service pourra être offert en présentiel ou en ligne, selon le cas.

Objectifs : Développer de nouveaux créneaux de recherche sur des thématiques pertinentes aux Premiers Peuples.

Positionner l'UQAT comme leader de la diffusion des résultats de recherche sur les thématiques pertinentes aux Premiers Peuples.

Prendre part au développement de connaissances contribuant au développement durable du Nord-du-Québec.

ORIENTATION STRATÉGIQUE : CONTRIBUER À L'AMÉLIORATION DES RELATIONS INTERCOMMUNAUTAIRES

Axe d'intervention : Les relations interculturelles

L'UQAT est en mesure de devenir un lieu incontournable de rencontres et d'échanges entre les Premiers Peuples et les autres peuples. L'UQAT saura créer des occasions pour mieux connaître les cultures²² et identifier des pistes de recherche sur l'interculturalité²³.

Objectifs : Poursuivre le positionnement du campus de l'UQAT à Val-d'Or comme un lieu privilégié de rencontres et d'échanges entre les Premiers Peuples et les autres peuples.

Tenir des activités de rencontres et d'échanges sur des thématiques pertinentes aux Premiers Peuples sur tous les centres et campus de l'UQAT ainsi que dans le Nord-du-Québec.

Axe d'intervention : La formation continue et sur mesure

L'UQAT sera en mesure de poursuivre le développement de son offre de formation continue et sur mesure sur les réalités autochtones²⁴ offerte au Québec, en Ontario et l'est du Canada²⁵.

L'UQAT sera en mesure de répondre aux besoins exprimés par les organisations, les entreprises et les individus des Premiers Peuples.

Objectifs : Bonifier l'offre de formation continue de l'UQAT sur la culture et les réalités autochtones en répondant aux besoins des organisations publiques et des entreprises du Québec, de l'Ontario et de l'est du Canada.

Développer une offre de formation variée qui répond aux besoins des communautés des Premiers Peuples.

²² Telles que la sensibilisation ou la reconnaissance.

²³ Telles que les relations interculturelles, l'acceptabilité sociale, l'amélioration des relations et de la cohabitation.

²⁴ Au niveau culture, histoire et spécificité.

²⁵ En anglais dans l'est du Canada.

ORIENTATION STRATÉGIQUE : METTRE EN PLACE UNE STRUCTURE ACADÉMIQUE POUR ASSURER LE DÉVELOPPEMENT DE LA FORMATION ET DE LA RECHERCHE POUR ET AVEC LES PREMIERS PEUPLES

Axe d'intervention : La structure de gestion académique et de recherche

L'UQAT sera en mesure de mettre en place une structure académique conforme à sa réglementation et dont le mandat est de renforcer le développement de la formation et de la recherche avec les Premiers Peuples, notamment par l'engagement de chargés de cours et de professionnels provenant des Premiers Peuples.

Objectifs : Faire de l'*Unité de formation et de développement des programmes autochtones (UFDPA)* une structure académique permettant de renforcer le développement de la formation et de la recherche avec les Premiers Peuples à l'UQAT.

ENJEU : LES INTERRELATIONS DURABLES ET MUTUELLEMENT PROFITABLES AVEC DES PARTENAIRES²⁶, DES COLLABORATEURS²⁷ ET DES ACTEURS DES MILIEUX ET DES TERRITOIRES

La création de l'UQAT a été un long processus porté par des visionnaires du développement de leur région qui ont su mobiliser les principaux acteurs des milieux sur les territoires de l'Abitibi-Témiscamingue, du Nord-du-Québec et de la MRC Antoine-Labelle.

Dès son implantation, l'UQAT a affirmé sa volonté d'être au service des communautés sur ses territoires d'ancrage en misant sur leur participation active dans la sélection de ses orientations de développement. Troisième pilier de sa mission, cette approche de « faire ensemble » a permis de créer des liens durables avec les acteurs des milieux et de faire émerger de nombreux partenariats mutuellement profitables en Abitibi-Témiscamingue, dans le Nord-du-Québec, dans la MRC Antoine-Labelle puis au Québec et à l'international.

Il s'agit de leviers privilégiés pour l'essor du patrimoine académique et des capacités de recherche de l'UQAT et qui lui permettent de faire valoir ses spécificités lors de changements d'orientations des politiques gouvernementales et pour actualiser ses orientations de développement.

C'est par la contribution significative d'un ensemble de représentants socioéconomiques sur ses instances et sa présence active sur les territoires que l'UQAT peut s'assurer de répondre aux besoins des milieux et se positionner comme un facteur de développement avec des retombées sur les milieux et les communautés, celles-ci ayant fréquemment une portée à l'échelle du Québec, au Canada ainsi qu'à l'international.

Ces **interrelations profitables** sont au cœur de l'identité de l'UQAT et de l'expression du sentiment d'appartenance des territoires pour « leur université ». À cet égard, l'UQAT entend poursuivre l'établissement de relations interactives avec les partenaires et les acteurs des milieux sur des bases d'efficience, de valorisation et de partage.

²⁶ Un partenaire est une personne, un groupe, une collectivité, un organisme ou une entité avec laquelle on s'associe ou on s'allie pour réaliser une action commune dans une affaire, une entreprise, une négociation ou un projet. Le partenariat établit une relation officielle entre des partenaires.

²⁷ Un collaborateur est une personne ou un groupe qui travaille avec une ou plusieurs personnes à une œuvre commune. La collaboration intervient en tant qu'action solidaire entre les personnes ou les groupes œuvrant pour atteindre des objectifs communs.

ORIENTATION STRATÉGIQUE : IMPLIQUER DES ACTEURS DES MILIEUX ET DES TERRITOIRES COMME PARTIES PRENANTES²⁸ DU DÉVELOPPEMENT DE L'UQAT

Axe d'intervention : Participation à la gouvernance

L'UQAT sera en mesure d'accroître l'engagement des représentants des territoires sur ses différentes instances.

L'UQAT sera en mesure de mieux équiper les partenaires et les acteurs du milieu pour comprendre le fonctionnement du milieu universitaire.

La participation des partenaires et des acteurs des milieux sera valorisée et reconnue.

Objectifs : Accroître l'engagement de représentants des territoires dans les différentes instances de l'UQAT.

Améliorer les processus d'intégration et de reconnaissance des représentants des territoires sur les instances de l'UQAT.

Axe d'intervention : La communication avec les partenaires, les milieux et les territoires

L'UQAT sera en mesure de mettre en place des outils permettant une communication interactive transparente, efficace et efficiente avec ses partenaires et les acteurs des milieux et des territoires qu'elle dessert.

Objectif : Bonifier la communication interactive entre l'UQAT, ses partenaires et les acteurs des milieux et des territoires.

Axe d'intervention : Les partenariats

L'UQAT sera en mesure de poursuivre le développement de ses partenariats avec les institutions d'enseignement, les organisations et les entreprises afin de créer des synergies en enseignement, en recherche et dans l'optimisation du déploiement de son offre de formation.

Objectif : Poursuivre le développement de partenariats avec les institutions d'enseignement, les organisations et les entreprises au Québec, au Canada et à l'international.

²⁸ Une partie prenante est un acteur, individuel ou collectif (groupe ou organisation), activement ou passivement concerné par une décision ou un projet; c'est-à-dire, dont les intérêts peuvent être affectés positivement ou négativement à la suite de son exécution (ou de sa non-exécution).

ORIENTATION STRATÉGIQUE : IMPLIQUER LA COMMUNAUTÉ UNIVERSITAIRE DANS LE DÉVELOPPEMENT DES MILIEUX ET DES TERRITOIRES

Axe d'intervention : Les contributions dans les communautés et les collectivités

L'UQAT sera en mesure de favoriser la participation engagée de son personnel et de ses étudiants dans différentes initiatives de développement des milieux et des territoires. L'UQAT sera en mesure de mettre en place les moyens permettant de valoriser et de reconnaître les services rendus à la collectivité externe pour la gouvernance du territoire.

Objectif : Favoriser la participation engagée du personnel et des étudiants dans différentes instances de développement des milieux et des territoires.

Valoriser et reconnaître les services rendus par le personnel et les étudiants de l'UQAT dans la gouvernance des territoires.

Axe d'intervention : L'accès aux infrastructures

L'UQAT sera en mesure d'améliorer les conditions qui permettront à des partenaires et des acteurs des milieux et des territoires d'avoir accès à certaines des infrastructures, selon les disponibilités et dans le respect des conditions de concurrence, avec le secteur privé. L'UQAT aura aussi accès à des infrastructures publiques, parapubliques ou privées qui seront complémentaires aux siennes au niveau de l'enseignement et de la recherche.

Objectifs : Améliorer l'accessibilité aux infrastructures de l'UQAT à des partenaires et des acteurs des milieux et des territoires, en complémentarité avec l'offre de service du secteur privé;

Développer des partenariats permettant à la communauté universitaire d'accéder à des infrastructures publiques, parapubliques et privées complémentaires à celles de l'UQAT.

Axe d'intervention : Le développement nordique

L'UQAT sera en mesure de se positionner avantageusement comme acteur du développement nordique. En misant sur ses 30 ans de partenariat et d'interventions dans le Nord-du-Québec, tant avec les communautés des Premiers Peuples qu'avec les communautés jamésiennes, elle sera en mesure de faire le point sur son expertise, ses pratiques, ses relations. Ceci lui aura permis de coordonner ses efforts, rendre disponibles ses services en formation et en recherche et redéfinir ses partenariats dans le développement nordique.

Objectif : Structurer et coordonner l'implication de l'UQAT dans le développement nordique.

ENJEU : UN MILIEU DE TRAVAIL STIMULANT ET UNE GESTION EFFICIENTE

L'UQAT est issue de la volonté de gens passionnés et déterminés qui ont su créer une organisation à dimension humaine où le personnel est placé au cœur de la réussite. L'engagement de l'ensemble du personnel a permis à l'institution de passer de la légitimité à la notoriété.

Les 30 dernières années d'audace et de créativité ont permis à l'UQAT de se créer un modèle de développement qui allie expertises et moyens techniques lui permettant de jouer un rôle de premier plan sur des enjeux de société pertinents à l'échelle des régions qu'elle dessert, du Québec et au niveau international.

Pour aller au-delà de ce qui a déjà été accompli, l'institution devra continuer à relever les défis et à saisir les opportunités qui sont inhérentes à un environnement à la fois complexe et changeant en comptant sur ses nombreux partenariats et alliances, mais surtout sur la mobilisation de son personnel.

À cet égard, l'UQAT entend miser sur un **milieu de travail stimulant et une gestion efficiente** qui permettront d'attirer et garder les talents, de poursuivre l'implantation des meilleures pratiques, de maintenir l'expertise et le savoir-faire ainsi que d'assurer un juste équilibre entre le développement et les ressources disponibles.

ORIENTATION STRATÉGIQUE : FAVORISER L'ÉPANOUISSEMENT PROFESSIONNEL ET LE MIEUX-ÊTRE DES MEMBRES DU PERSONNEL

Axe d'intervention : Le développement professionnel

L'UQAT sera en mesure de développer et d'intégrer des outils lui permettant de soutenir le développement des compétences de l'ensemble du personnel. Ce personnel ayant l'opportunité de développer ses compétences au sein de l'organisation et du milieu socioéconomique²⁹ pourra davantage contribuer au développement de l'UQAT et à la mise en œuvre de son plan de développement.

<p>Objectif : Mettre en place des mesures permettant la mise à jour des connaissances et le développement des compétences de l'ensemble du personnel.</p>

Axe d'intervention : La qualité de vie au travail

L'UQAT a le souci d'assurer une excellente qualité de vie au travail de ses employés, elle sera en mesure de mettre en place un programme de mieux être en milieu de travail qui permettra de structurer les différentes initiatives en provenance de tous les niveaux de l'organisation. Faisant preuve d'engagement, de créativité et d'effort, les employés

²⁹ En général les chargés de cours sont issus des milieux. Toutefois, pour d'autres groupes de personnel, le prêt de services ou le dégrèvement pour congé professionnel dans une organisation publique ou une entreprise peut contribuer au développement professionnel.

de l'UQAT seront en mesure de contribuer à la mise en place et au succès de ce programme et à l'implantation d'une culture de santé et bien-être.

Objectif : Mise en place et intégration d'un programme de mieux-être en milieu de travail.

Axe d'intervention : *Les conditions de travail*

Dans le contexte du marché du travail actuel où la recherche d'une main-d'œuvre qualifiée est de plus en plus difficile, l'UQAT sera en mesure d'actualiser ses conditions de travail pour favoriser l'adhésion de ses employés actuels et son attraction sur le marché de l'emploi tout en tenant compte du contexte organisationnel dans lequel elle se trouve³⁰.

Objectif : Assurer l'actualisation des conditions de travail en tenant compte du contexte organisationnel.

ORIENTATION STRATÉGIQUE : **POURSUIVRE L'IMPLANTATION DES MEILLEURES PRATIQUES DE GESTION ET D'OPÉRATION**

Axe d'intervention : *Le processus de gestion*

Formant elle-même des gestionnaires de haut niveau, l'UQAT sera en mesure d'être une organisation exemplaire en termes de pratiques de gestion. Pour ce faire, elle aura mis en œuvre les moyens pour que les employés de chacun des services contribuent à actualiser ses processus de gestion³¹ et à les intégrer comme pratique courante permettant à l'organisation de gagner en efficacité et en efficacité.

L'UQAT sera en mesure d'établir et de coordonner un processus d'échanges impliquant tout le personnel pour identifier des pistes d'amélioration et favoriser l'émergence de meilleures pratiques de gestion.

Objectif : Redéfinir et intégrer des processus de gestion en collaboration avec le personnel des services et des départements.

Axe d'intervention : *Les opérations*

Chacun des services sera en mesure de contribuer à identifier les opérations nécessitant des améliorations et de participer à en définir les meilleures pratiques courantes permettant à l'organisation de gagner en efficacité et en efficacité.

Objectif : Redéfinir et intégrer de meilleures pratiques professionnelles d'opération en collaboration avec les services et les départements.

³⁰ Par exemple, les besoins évolutifs de l'organisation et du personnel ou les contraintes légales et budgétaires.

³¹ Par exemple, dotation, accueil et intégration des nouveaux employés, développement des compétences, appréciation des performances, organisation du travail, gestion de projets, suivi budgétaire.

ORIENTATION STRATÉGIQUE : MAINTENIR L'EXPERTISE ET PRÉSERVER LE SAVOIR-FAIRE

Axe d'intervention : Les besoins de relève

L'UQAT sera en mesure de produire et de maintenir à jour des prévisions de personnel sur un horizon de cinq ans et de développer des profils de compétences permettant au personnel intéressé de se préparer à postuler au moment opportun sur des postes disponibles.

Objectifs : Produire, actualiser et diffuser les prévisions quinquennales de personnel de l'organisation;
Développer, préciser et diffuser les profils de compétences pour tous les postes.

Axe d'intervention : La gestion des compétences

L'UQAT sera en mesure de mettre en place des mécanismes permettant de se prémunir contre les principaux risques associés à la perte de compétences et des connaissances relatives à chaque poste de l'organisation.

Objectifs : Mettre en place les pratiques et les outils permettant de préserver les compétences stratégiques de l'organisation;
Assurer un transfert harmonieux des connaissances inhérentes à chacun des postes de l'organisation lors de l'arrivée en poste d'un employé.

ORIENTATION STRATÉGIQUE : MAINTENIR L'ADÉQUATION ENTRE LE DÉVELOPPEMENT DE L'INSTITUTION ET LA DISPONIBILITÉ DES RESSOURCES

Axe d'intervention : Les ressources humaines, matérielles, technologiques et financières

Les services des ressources humaines, matérielles, technologiques et financières du vice-rectorat aux ressources seront impliqués lors de la conception des projets de développement de l'UQAT et disposeront de moyens pour contribuer à l'optimisation de l'utilisation des ressources disponibles.

La santé financière de l'UQAT aura été maintenue en :

- Assurant le maintien des infrastructures et le remplacement des équipements selon une planification concertée;
- Actualisant et en mettant en œuvre une politique et un plan de gestion des risques d'ordre financier, humain, matériel, biologique et informatique.

Objectifs : Mettre en place des pratiques et des outils permettant aux services du vice-rectorat aux ressources de contribuer à la conception des projets de développement de l'UQAT;
Améliorer la santé financière de l'UQAT.

ANNEXE 2

LES AVANCÉES 2013-2014

TABLE DES MATIÈRES

L'enseignement	6
La recherche	8
Les Premiers Peuples	11
Les territoires.....	14
Les personnes et les ressources financières, matérielles et technologiques	16

LES ÉTUDIANTES ET LES ÉTUDIANTS

ENJEU : LE RECRUTEMENT, L'ACCUEIL, LA PERSÉVÉRANCE, LA RÉUSSITE ET L'ACCOMPAGNEMENT

Cet enjeu s'inscrit en lien avec la démographie et le défi de stimuler les étudiantes et les étudiants à poursuivre des études universitaires. S'y greffent les questions liées au recrutement, à l'accueil, à la persévérance, à la réussite et à l'accompagnement. L'UQAT adopte des stratégies particulières pour recruter les candidates et les candidats autochtones ainsi que ceux d'origine étrangère et pour les associer à leur communauté d'accueil. Enfin, chacun des membres du personnel enseignant et administratif s'efforce à rendre les meilleurs services aux étudiantes et aux étudiants pendant leur séjour à l'UQAT.

Actions 2013-2014 en lien avec le recrutement

En 2013-2014, le niveau des effectifs étudiants a atteint 1 810 EEETP¹, soit une 2^e année consécutive au-dessus du plateau de 1 600 EEETP constaté pour les trois premières années du *Plan de développement 2009-2014*.

Le nombre d'étudiants en nombre absolu n'a cessé d'augmenter depuis 2006-2007 pour atteindre 3 387 en 2013-2014. Toutefois, la proportion élevée d'étudiants de 1^{er} cycle à temps partiel continue de caractériser les effectifs étudiants de l'UQAT. À cet égard, rappelons que le profil de l'étudiant type de l'UQAT est une femme (76 % des effectifs étudiants en 2013) de 33 ans qui fréquente l'université à temps partiel tout en travaillant 25 heures par semaine et en ayant fréquemment (25 % des cas) au moins un enfant à charge.

Le nombre d'étudiants aux cycles supérieurs s'est maintenu en 2013-2014 après une hausse importante constatée en 2012-2013, comme c'est par ailleurs le cas pour les effectifs étudiants provenant de l'étranger.

Le maintien des niveaux d'effectifs étudiants entre l'année 2012-2013 et l'année 2013-2014 est attribuable :

- à la mise en œuvre d'un plan de recrutement avec des stratégies générales, mais aussi des stratégies spécifiques visant certaines clientèles cibles (ex. : cégépiens), des influenceurs (ex. : conseillers en orientation), certains programmes et/ou départements d'enseignement et de recherche;
- au niveau d'attractivité de l'Institut de recherche sur les forêts (IRF) et de l'Institut de recherche en mines et environnement (IRME) dont la création date de 2011;

¹ EEETP préliminaire jusqu'au 1^{er} septembre pour l'année 2013-2014.

- à une offre plus large de cours médiatisés en sciences de la santé, de la gestion et en environnement minier.

Au niveau des stratégies spécifiques de recrutement, l'année 2013-2014 a été marquée par :

- une collaboration qui a permis l'élaboration et la mise en œuvre d'une nouvelle approche de promotion des cours médiatisés sur le web;
- un diagnostic de l'approche de recrutement à l'international qui a notamment mené à une révision des outils de promotion utilisés;
- le démarrage d'un projet de refonte du site de l'UQAT afin de répondre aux standards du web.

Actions 2013-2014 en lien avec l'accueil, la persévérance, la réussite et l'accompagnement

Pour l'année 2013-2014, le nombre de professeurs à l'UQAT était de 124 à la suite de l'engagement de douze nouveaux professeurs. Le ratio des cours offerts par des chargés de cours était de 51,4 % en baisse par rapport 2012-2013 (53,5 %).

La taille des cohortes est demeurée relativement petite par rapport à ce qui existe dans d'autres institutions universitaires au Québec. Cette situation a permis au fil des années de développer un accompagnement plus personnalisé des étudiants, ce qui continue de contribuer à la réputation de la qualité de l'enseignement à l'UQAT.

La mise en place, dans la période 2009-2014, du Bureau d'aide à la réussite a permis de répondre aux besoins découlant des particularités de notre effectif étudiant : première génération, admis sur la base d'expérience, effectuant un retour aux études ou d'origine étrangère. En 2013-2014, le Bureau d'aide à la réussite a poursuivi ses mesures de soutien, soit : des activités d'accueil et d'intégration axées sur le métier d'étudiant, des formations sur les stratégies d'apprentissage, du mentorat, la mise en œuvre de l'enquête PROSPERE et l'accompagnement des clientèles à besoins particuliers. Le développement de l'offre d'ateliers thématiques de soutien aux étudiants de 2^e et 3^e cycles s'est poursuivi (gestion du temps, du stress, le sentiment de compétence).

Mentionnons que les étudiants qui font un retour aux études sont assez nombreux et nécessitent beaucoup de soutien académique. On constate que l'arrêt des études implique souvent de grands besoins au niveau des stratégies d'apprentissage et les obligations financières de ces étudiants impliquent qu'ils réussissent.

Une augmentation de l'effectif étudiant avec des besoins particuliers (ex. : troubles d'apprentissage, support psychologique) est anticipée, ce qui aura un impact sur l'offre de services du Bureau d'aide à la réussite.

La participation à des collaborations interordres et sectorielles s'est poursuivie permettant d'apporter un éclairage sur la réalité de nos étudiants et de leurs besoins ainsi que générer des échanges de pratiques

utiles pour nos étudiants. De plus, l'UQAT a participé à des campagnes sur la conciliation étude-travail, les zones d'examen ainsi que les journées provinciales de la persévérance.

Ce réseautage interordres a aussi permis au Bureau de la réussite de collaborer dans le cadre du projet « *Développement d'un modèle d'intervention interordres en faveur de l'accès aux études et de la persévérance des étudiants de première génération* » qui regroupe trois universités en région dont l'UQAT ainsi que six collèges, dont le Cégep de l'Abitibi-Témiscamingue.

Malgré les compressions budgétaires imposées par le gouvernement, la direction de l'UQAT a maintenu les services touchant l'aide à la réussite et l'accompagnement et le Centre de langues qui vient en aide aux étudiants étrangers, leur permettant d'approfondir leurs compétences en français et en anglais.

Indicateurs de réussite 2013-2014

- Les effectifs étudiants se sont maintenus au-dessus du seuil de 1 700 EEETP, soit à 1 810 EEETP;
- L'utilisation d'une nouvelle approche de promotion sur le web a contribué à une augmentation significative des effectifs étudiants en formation à distance notamment en sciences de la gestion;
- La révision des outils promotionnels a contribué au maintien du niveau de recrutement à l'international;
- Malgré le contexte de restrictions budgétaires, l'UQAT a maintenu ses services d'accueil et de soutien à la persévérance et à la réussite;
- Le maillage du Bureau de la réussite avec la recherche est en voie de doter l'UQAT d'une approche spécifique d'accompagnement des étudiants de première génération (ÉPG) qui représentent une part importante des effectifs étudiants.

L'ENSEIGNEMENT

ENJEU : LA PÉDAGOGIE ET LES PROGRAMMES

Cet enjeu a trait aux défis qui s'imposent à notre université dans le but de se démarquer par des approches nouvelles et la qualité des enseignements donnés en présence et à distance, par des façons de pratiquer l'enseignement et d'en maîtriser les technologies. L'UQAT fait preuve de créativité dans les façons d'habiliter et d'accompagner les professeurs et les chargés de cours en pédagogie universitaire. Elle consolide et enrichit son patrimoine académique aux trois cycles. La valeur et la qualité de ses programmes sont reconnues.

Actions 2013-2014 en lien avec le développement des programmes

L'année 2013-2014 a été marquée par le développement de programmes suivants :

- DESS en santé mondiale (médiatisé) (actif);
- Microprogramme de 2^e cycle en prévention de la violence au secondaire (actif);
- Microprogramme de 1^{er} cycle en intervention enfance-famille en contexte autochtone (actif);
- Microprogramme de 1^{er} cycle en gestion du tourisme autochtone (actif);
- Baccalauréat en génie civil (deux premières années, extension partielle de l'École Polytechnique) (actif) ;
- Baccalauréat en création numérique (délocalisation de ce programme à l'Institut Marc Perrot de Lyon en France);
- Baccalauréat en création de jeux vidéo;
- DESS en sciences comptables (programme réseau, révision).

Actions 2013-2014 en lien avec la pédagogie universitaire

En 2013-2014, le Service de pédagogie universitaire, rattaché au vice-rectorat à l'enseignement et à la recherche (VRER), a été marqué par l'arrivée d'une nouvelle conseillère en technopédagogie. Pour l'année 2013-2014, les opérations courantes se sont maintenues, entre autres, avec la tenue de plus de 25 activités collectives de formation pour le personnel enseignant, ainsi que de nombreux accompagnements individuels.

Actions 2013-2014 en lien avec le Service de formation continue et le Centre de langues

Dans le cadre de la mise en œuvre du *Plan de développement 2009-2014*, l'UQAT s'est dotée d'un Service de formation continue et d'un Centre de langues. Opérationnels depuis 2010, ces services répondent très bien à des besoins sur l'ensemble des territoires desservis. De plus, le Centre de langues s'insère bien dans l'accompagnement et le soutien offerts par l'UQAT à ses effectifs étudiants provenant de l'étranger.

En 2013-2014, le **Service de formation continue** s'est caractérisé par :

- la tenue de 76 formations, soit 44 au public et 32 en entreprises, dont certaines à Fermont, Montréal, Maniwaki et Gaspé, ce qui représente 48 % des formations inscrites au calendrier comparativement à 57 % l'année précédente;
- l'offre du programme de formation *Piwasecha* sur la culture autochtone;
- le développement de nouvelles formations offertes aux travailleurs de la santé et des services sociaux.

Le **Service de formation continue** a aussi signé des ententes de partenariat ou collaboration, soit :

- avec le chapitre de Rouyn-Noranda de l'Institut canadien des mines, pour l'organisation de formations qui se sont tenues en avril, mai et juin 2014;
- une reconnaissance du service par l'Ordre des infirmières du Québec pour l'accréditation de formations continues en santé sur le territoire de l'Abitibi-Témiscamingue.

En 2013-2014, les activités courantes du **Centre de langues** se sont poursuivies et pour la première fois, les cours avancés de maîtrise du français ont été offerts à un contingent de douze étudiants qui n'ont pas le français comme langue maternelle. L'expérience s'est avérée très fructueuse.

Indicateurs de réussite 2013-2014

- L'offre de formation et son déploiement sont en constante évolution, notamment avec une croissance dans la formation à distance en sciences de la gestion et en sciences de la santé;
- La délocalisation du baccalauréat en création numérique à l'Institut Marc Perrot de Lyon en France confirme l'expertise de l'UQAT dans ce domaine;
- Le Service de formation continue affiche un surplus budgétaire et poursuit son réseautage menant à des ententes de partenariats.

LA RECHERCHE

ENJEU : LES SPÉCIFICITÉS, L'EXCELLENCE ET LA RENOMMÉE

En contribuant au développement scientifique par des équipes de recherche implantées sur ses territoires, l'UQAT assume son leadership en économie du savoir et en innovation par des activités et des projets liés aux créneaux prioritaires de ses régions. Les chercheurs s'intéressent notamment au développement des communautés, à la mise en valeur des ressources naturelles et aux besoins des populations. L'UQAT favorise les approches interdisciplinaires et multidisciplinaires entre les équipes de recherche composées de professeurs-chercheurs, de professionnels et d'étudiants aux cycles supérieurs. Elle accroît sa notoriété sur le plan international. L'UQAT augmente sa visibilité et ses ancrages partout dans ses régions, améliorant ainsi le sentiment d'appartenance à son endroit. Elle s'implante dans le Nord-du-Québec et dans la MRC Antoine-Labelle par des projets propres à ces milieux.

Actions 2013-2014 en lien avec la recherche

En 2013-2014, le volume de la recherche à l'UQAT s'élevait à plus de 9,1 M\$, dont 1,64 M\$ provenant des organismes subventionnaires fédéraux et 609 k\$ provenant des organismes subventionnaires du Québec. En 2013-2014, le nombre de professeurs actifs en recherche est passé à 64 comparativement à 55 en 2012-2013.

En 2013-2014, l'UQAT a amorcé une restructuration du vice-rectorat à l'enseignement et à la recherche (VRER) qui comprend la création d'un poste de doyen(ne) en recherche, partenariat et programmes de 2^e cycle. Parallèlement, l'UQAT a reçu le support de la Directrice du développement stratégique de la recherche du réseau UQ afin d'offrir un soutien aux jeunes chercheurs et leur permettre d'augmenter le taux de réussite de leur demande de subventions aux organismes subventionnaires fédéral et provincial.

Mentionnons par ailleurs que la démarche de planification stratégique entreprise en janvier 2014 vise à doter l'UQAT d'un nouveau Plan stratégique de recherche pendant l'année 2014-2015 ce qui permettra sa mise en œuvre en bénéficiant du nouveau cadre de travail au VRER.

Au cours de l'année 2013-2014, d'importantes subventions ont été octroyées et plusieurs ententes de partenariat ont été signées au niveau de la recherche. Sans toutes les nommer, en voici un aperçu :

- la professeure Li Zhen Cheng a obtenu une subvention de 308,1 k\$ sur trois ans du FORNT en partenariat avec le Cégep de l'Abitibi-Témiscamingue;
- le CRSNG a accepté de financer trois recherches menées par le Laboratoire Télébec de recherche en télécommunications souterraines pour un total de 984 000 \$, soit : le projet « Système adaptatif de Télécommunications pour les régions éloignées (Vignet) » du professeur Nadir Hakem, le projet « *Robust and Smart M2M Wireless Communications, Remote Control,*

and Sensing for Enhanced Automated Management, Productivity and Safety in Smart Underground Mines » du professeur Nahi Kandil et le projet « *MIMO systems for future high data rate wireless underground mines communications* » du professeur Mourad Nedil;

- la professeure Carole Lafrenière a obtenu un financement de 240 k\$ sur trois ans dans le cadre d'une entente de partenariat entre Semican-UQAT pour le projet « Développement de mélanges de luzerne à haute valeur alimentaire pour les marchés de l'est du Canada ».

En 2013-2014, la recherche à l'UQAT a aussi été marquée par :

- le renouvellement de la Chaire du Canada de niveau 2 en foresterie autochtone (titulaire : professeur Hugo Asselin);
- le renouvellement pour trois ans de l'entente de financement de la Chaire Desjardins en développement des petites collectivités (titulaire : professeur Patrice LeBlanc);
- le renouvellement de la Chaire industrielle CRSNG-UQAT-UQAM en aménagement forestier durable (titulaire : professeur Yves Bergeron) pour un 4^e mandat;
- l'attribution d'une nouvelle Chaire de recherche du Canada de niveau 1 sur la valorisation, la caractérisation et la transformation du bois (titulaire : professeur Ahmed Koubaa);
- l'attribution d'une nouvelle Chaire de recherche du Canada de niveau 2 sur l'intégration de l'environnement dans le cycle de vie minier (titulaire : professeure Isabelle Demers).

Mentionnons quelques mérites particuliers qui permettent à l'UQAT de s'enorgueillir de travailler avec des ressources exceptionnelles :

- le professeur Tikou Belem remporte le prix pour le meilleur article scientifique au 23^e Congrès minier mondial;
- le professeur Kazimierz Zaras et le chargé de cours Bryan Boudreau-Trudel, avec un article qui s'est classé parmi les cinq articles les plus populaires de l'*American Journal of Industrial et Business Management*;
- le professeur Louis-Paul Willis a reçu le « Prix Recherche » de l'Observatoire du cinéma au Québec.

Indicateurs de réussite 2013-2014

- Avec 9,1 M\$, le financement de la recherche s'est maintenu au niveau moyen de la période du *Plan de développement 2009-2014*, et ce, malgré le resserrement de la compétition pour l'acquisition des fonds de recherche;
- Plusieurs chaires de recherche ont été renouvelées, entre autres : la Chaire Desjardins en développement des petites collectivités, la Chaire de recherche du Canada en foresterie autochtone et la Chaire industrielle CRSNG-UQAT-UQAM en aménagement forestier durable;
- Plusieurs professeurs ont été primés pour leur contribution à la recherche.

LES PREMIERS PEUPLES

ENJEU : LES PARTENARIATS EN ENSEIGNEMENT ET EN RECHERCHE

L'UQAT et les Premiers Peuples se sont donnés comme mission de créer une instance autonome d'enseignement supérieur. Pour ce faire, l'UQAT doit recruter des étudiantes et des étudiants de toutes nations. Elle doit aussi associer de plus en plus des professeurs, chargés de cours et chercheurs autochtones aux équipes en place qui soient aptes à enseigner en français et en anglais. Les thématiques de recherche doivent faire l'objet d'accords avec les communautés et elles doivent s'appuyer sur des règles d'éthique rigoureuses dans la réalisation des travaux.

Actions 2013-2014 en lien avec les Premiers Peuples

Selon les statistiques disponibles, l'UQAT accueillait en 2013-2014 plus de 85 étudiants autochtones dans ses programmes sur l'ensemble de ses campus. Il s'agit d'une diminution d'effectif étudiant qui est principalement attribuable au manque de logement à Val-d'Or. La question du logement pour les familles demeure un enjeu de premier plan dans l'offre de programmes auprès des cohortes autochtones à l'UQAT. Le projet « Coopérative de logements » réalisé en collaboration avec la Commission scolaire de l'Or-et-des-Bois et le Cégep de l'Abitibi-Témiscamingue pourra à moyen terme contribuer à diminuer l'impact de la disponibilité de logements sur les inscriptions des étudiants d'origine autochtone.

Le Service Premiers Peuples a poursuivi ses activités de promotion et de recrutement avec :

- une tournée auprès de certaines communautés au Nunavik (Kuujuaq, Umuijaq, Ivujivik, Salluit, Kuujuarapik et une communauté crie (Whapmagoostui);
- une tournée des communautés algonquines;
- la réalisation d'un « 5 à 7 » annuel avec les partenaires autochtones en vue de leur faire connaître les programmes et les projets en lien avec les Premiers Peuples.

De plus, le Service Premiers Peuples a poursuivi son travail auprès du personnel enseignant en offrant plusieurs ateliers et en participant à des rencontres afin de soutenir ceux-ci dans la préparation de leurs cours, dans la dispensation de leurs activités d'enseignement ainsi qu'auprès des suivis pédagogiques et psychosociaux des étudiants autochtones.

La tenue d'évènements de diffusion des connaissances au campus de l'UQAT à Val-d'Or s'est poursuivie avec :

- le projet « *Sous le shaputuan* » de l'Institut Tshakapesh qui a permis à près de 500 élèves des écoles primaires et secondaires de Val-d'Or et du Lac-Simon, ainsi qu'aux enfants des CPE de Val-d'Or et de Pikogan de se familiariser avec la langue et les coutumes innues. Un atelier a aussi été donné aux étudiants du cours universitaire *Enjeux et défis contemporains autochtones*;
- le 3^e Séminaire sur l'éthique et la recherche avec les Peuples autochtones sous le thème « *Des exemples concrets pour décoloniser la recherche* » et qui a accueilli près de 100 chercheurs de différentes universités et organisations du Canada;
- la poursuite des dîners-conférences autochtones sur une base mensuelle, de septembre à juin, sur des thématiques reliées aux questions autochtones. Ces conférences s'adressent à tous les membres de la communauté universitaire (étudiants, membres du personnel et enseignants) et à la population en général.

Des professeurs de l'UQAT étaient aussi actifs dans le transfert des connaissances sur des thématiques propres aux Premiers Peuples avec les publications suivantes :

- *La formation des enseignants inuit et des Premières Nations : problématiques et pistes d'actions* par Gisèle Maheux et Roberto Gauthier;
- *Boîte à outils des principes de la recherche en contexte autochtone : éthique, respect, équité, réciprocité, collaboration et culture* par Nancy Gros-Louis McHugh, Karine Gentelet et Suzy Basile.

Les activités de formation continue en lien avec les Autochtones se sont poursuivies avec :

- l'offre des formations « *Piwaseha* », la « *Diversité culturelle en contexte minier : les saisons des peuples 1 pour les travailleurs* », la « *Diversité culturelle en contexte minier : les saisons des peuples 2 pour les superviseurs* », le DESS en administration scolaire offert dans les communautés en collaboration avec le Conseil en Éducation des Premières Nations (CEPN) et le *Career Development Practitioner Program* offert au Pavillon des Premiers-Peuples en collaboration avec le *Cree Human Resources Development* (CHRD);
- le développement de la formation « *Wedokodadowiin* » qui fait suite à la formation « *Piwaseha* » et qui est destinée aux infirmières, cadres, travailleurs sociaux, éducateurs afin d'améliorer leurs compétences culturelles auprès de la clientèle autochtone.

Mentionnons que les formations sur la diversité culturelle en contexte minier s'adressent aux travailleurs de toute provenance afin de maintenir un climat de travail stimulant et respectueux, de poursuivre une intégration harmonieuse et finalement de créer les conditions propices à l'atteinte des objectifs de performance et de production attendus de l'employeur.

L'Unité de formation et de développement de programmes autochtones (UFDPA) a continué à travailler activement avec l'ensemble des unités d'enseignement et de recherche (UER) de l'UQAT dans la planification de programmes de formation qui intègrent des particularités liées à la culture, à la langue et à l'histoire des peuples autochtones du Québec.

Indicateurs de réussite 2013-2014

- Le soutien aux étudiants et l'accompagnement des professeurs et chargés de cours par le Service Premiers Peuples ont été maintenus, et ce, malgré l'importance du sous-financement chronique de ces services ce qui pourrait mettre en péril la poursuite de ce projet éducatif essentiel au développement du Québec;
- La formation « *Piwaseha* » pour le personnel du domaine de la santé a été suivie par 1300 personnes dans tout le Québec depuis sa création.

LES TERRITOIRES

ENJEU : LES RÉGIONS, LE QUÉBEC, LE NATIONAL, L'INTERNATIONAL

L'harmonisation entre le développement des régions et la mission universitaire doit se traduire par une volonté de l'UQAT d'accompagner et de soutenir le développement durable aux plans économique, social, communautaire, environnemental, technologique et culturel. Se rattachent à cet enjeu, les préoccupations liées à la diversification de l'économie, voulant que l'on s'emploie à développer les cycles supérieurs dans les créneaux porteurs choisis dans les régions ainsi que diverses formules de partenariat avec les trois ordres d'enseignement, en liaison avec les entreprises et les milieux. Aussi, l'UQAT entend maintenir sa présence sur plusieurs territoires au Québec et dans des pays où ses programmes exclusifs et originaux et ses connaissances sont requis. Un accent sera par ailleurs mis au Nord-du-Québec, dans la MRC Antoine-Labelle et auprès des communautés des Premiers Peuples afin de mieux les accompagner.

Actions 2013-2014 en lien avec la présence sur les territoires

La communauté universitaire de l'UQAT trouve important de créer des événements d'échanges et de réseautages scientifiques sur ses territoires d'attache. Pour 2013-2014, notons :

- les conférences midi-foresterie de la Chaire AFD;
- les conférences de la Chaire en entrepreneuriat minier UQAT-UQAM;
- les conférences de la RESAN (Rouyn-Noranda, Val-d'Or, Amos, vidéoconférence);
- les dîners-conférences autochtones.

À ces événements, s'ajoutent les résultats de travaux de recherche et de services aux communautés. À titre d'exemple, mentionnons certains travaux réalisés par la Chaire Desjardins en développement des petites collectivités, soit :

- *La ruralité en Abitibi-Témiscamingue : Visions multiples.* Rouyn-Noranda, UQAT, 22 p.;
- *Portrait de la propriété des terres hors périmètre urbain et de leur utilisation en Abitibi-Témiscamingue.* Rouyn-Noranda, UQAT, décembre 2013;
- *Étude sur les besoins en logements sociaux et communautaires de Lebel-sur-Quévillon.* Rouyn-Noranda, UQAT, janvier 2014, 40 p.

Les directions des centres et campus se font un devoir de participer activement à la vie communautaire de leur région par leur présence active auprès des divers organismes locaux et régionaux de développement socioéconomique (Corporation d'enseignement supérieur, Chambre de commerce, Conférence régionale des élus, Centre local de développement, Conseil des loisirs, etc.). De plus, l'UQAT se fait un point d'honneur d'assurer la représentation de chacun des territoires desservis sur son conseil d'administration.

En janvier 2014, l'UQAT mettait en œuvre une démarche de conception de son *Plan de développement 2015-2020* qui s'appuie à nouveau sur une contribution des partenaires, des collaborateurs et des acteurs des milieux et des territoires, notamment :

- lors de la tournée de présentation du bilan du *Plan de développement 2009-2014* et de consultation sur les perspectives 2015-2020;
- à titre de membres désignés de leur territoire sur le Comité de planification stratégique.

Indicateurs de réussite 2013-2014

- Les appuis au maintien du modèle de déploiement de l'UQAT recueillis dans le cadre de la tournée de présentation du bilan du *Plan de développement 2009-2014* de la démarche de planification stratégique amorcée en janvier 2014;
- La construction de la Haie du centenaire, une initiative du campus d'Amos afin de souligner le partenariat entre l'UQAT et la Ville d'Amos;
- Le soutien continu des partenaires et des collaborateurs au développement de tous les centres et campus sur les territoires d'ancrage.

ENJEU : L'ADÉQUATION ENTRE LA MISSION ET LES MOYENS DE DÉVELOPPEMENT

Cet enjeu englobe toutes les questions ayant trait aux ressources humaines, financières, matérielles et technologiques pour permettre à l'UQAT de poursuivre son développement et d'assurer sa pérennité. Cet enjeu fait principalement référence à l'importance qu'accorde l'UQAT à bâtir et à maintenir un milieu de travail stimulant afin que la réalisation de la mission de l'organisation puisse devenir une source de motivation pour les membres de la communauté universitaire.

L'UQAT doit continuer à gérer ses ressources financières et matérielles avec rigueur, en intégrant les règles de gouvernance des établissements universitaires. L'UQAT entend maintenir de hauts standards en gestion et bien composer avec son environnement socioéconomique.

Actions 2013-2014 en lien avec les ressources humaines

Le renouvellement des conventions collectives amorcé en 2012-2013 s'est poursuivi en 2013-2014. Après la signature des conventions avec les professeurs, les négociations ont été entreprises avec les des chargés de cours et les employés de soutien.

De plus, l'année 2013-2014 fut encore marquée par le travail énorme relié à la dotation. Par ailleurs, l'UQAT s'est associée au Cégep de l'Abitibi-Témiscamingue pour mettre en place une équipe conjointe en santé et sécurité du travail.

Actions 2013-2014 en lien avec les ressources financières

Malgré des compressions récurrentes de près de 1 M\$, l'UQAT est parvenue cette année encore, par différents moyens (entre autres par une réduction marquée des déplacements du personnel administratif, par le jumelage des horaires des cours par bloc de six heures pour les chargés de cours provenant de l'extérieur de la région) à maintenir son équilibre budgétaire au 30 avril 2014. Le surplus du fonds de fonctionnement s'est élevé à 111 463 \$.

À la suite de l'adoption de la *Politique de gestion des risques*, l'UQAT a confié au Service des ressources financières et de l'approvisionnement la gestion d'une démarche d'analyse, supportée par un consultant externe, visant à préparer un plan de gestion des principaux risques reliés aux ressources humaines, matérielles, financières et technologiques.

Actions 2013-2014 en lien avec les ressources matérielles et technologiques

L'année 2013-2014 a été marquée par le départ à la retraite du Directeur des technologies de l'information. Parallèlement au processus de dotation du poste, une démarche de restructuration a mené au regroupement des services de pédagogie universitaire, de l'informatique et de l'audiovisuel afin de mieux soutenir le développement de la formation à distance.

Dans cette période, le développement de GESTA 2 a été complété, dotant l'UQAT d'un nouveau système de gestion informatisée des dossiers étudiants dont l'intégration dans les opérations reste à faire.

Actions 2013-2014 en lien avec la gouvernance des établissements universitaires

La deuxième moitié de l'année 2013-2014 a été marquée par le démarrage de la planification stratégique 2015-2020. Pour la première fois, l'UQAT jumelait la préparation de son plan de développement avec son plan stratégique de recherche. Cette période a été l'occasion de consulter la communauté universitaire ainsi que les partenaires de l'UQAT sur les territoires desservis et de faire le bilan du plan de développement 2009-2014. Le processus de conception du nouveau plan de développement, qui a été approuvé par le CA, s'est appuyé sur un comité de planification stratégique pour identifier les enjeux de développement prioritaires pour les cinq prochaines années et élaborer les stratégies à déployer pour permettre à l'UQAT de remplir pleinement sa mission.

Indicateurs de réussite 2013-2014

- L'équilibre financier a été maintenu malgré les importantes coupures gouvernementales;
- La convention collective des professeurs est signée;
- Le développement de GESTA 2 est terminé.

ANNEXE 3

PLAN DE DÉVELOPPEMENT 2009-2014



Université du Québec
en Abitibi-Témiscamingue

PLAN DE DÉVELOPPEMENT 2009-2014





MEMBRES DU COMITÉ DE PLANIFICATION :

M^{me} Édith Cloutier

Présidente du conseil d'administration, coprésidente du comité de planification

M. Clément Roy

Vice-président du conseil d'administration, coprésident du comité de planification

M^{me} Johanne Jean

Rectrice

M. Denis Martel

Vice-recteur à l'enseignement et à la recherche

M. André Bellavance

Vice-recteur aux ressources

M. Raymond Thibault

Président-directeur général de la Société de développement de la Baie James (SDBJ)

M. Bruno Bouchard et M. Louis Imbeau

Représentants des professeurs

M^{me} Isabelle Morasse

Représentante des chargés de cours

M^{me} Nadine Gauthier

Représentante des étudiants

M^{me} Suzy Basile

Représentante des employés professionnels et de soutien, métiers et services ainsi que des étudiants des Premières Nations

M. Ghislain Desjardins

Directeur régional, Emploi Québec - Nord-du-Québec

M^{me} Martine Rioux

Directrice générale de la Conférence régionale des élus de l'Abitibi-Témiscamingue

M. Gaston Gadoury

Maire de Rapide-Danseau

M^{me} Sandy Lachapelle

Présidente du Forum Jeunesse de l'Abitibi-Témiscamingue

M. Guy Lemire

Secrétaire général, à titre de secrétaire du comité de planification



PRÉAMBULE

L'UNIVERSITÉ DU QUÉBEC EN ABITIBI-TÉMISCAMINGUE (UQAT) vient de franchir le cap de ses vingt-cinq ans d'autonomie, atteignant ainsi sa maturité dans le milieu universitaire, et notamment au sein du réseau de l'Université du Québec. À l'aube d'un nouveau cadre de gouvernance dans le monde universitaire québécois, elle entend poursuivre sa mission d'offrir des services universitaires de premier choix et de procurer aux professeurs, aux chercheurs et à l'ensemble du personnel des conditions d'épanouissement et des moyens d'actualiser leurs objectifs. L'UQAT compte poursuivre sa mission en étroite collaboration avec la communauté régionale. Enfin, l'UQAT demeure ouverte aux idées nouvelles favorisant son essor au plan des programmes d'enseignement et de recherche.

Du mois d'août 2008 au mois d'août 2009, de nombreuses personnes issues de la communauté universitaire et régionale ont généreusement et rigoureusement réfléchi au diagnostic, à la mission, aux valeurs, aux enjeux et aux orientations de l'UQAT dans le but de concevoir la présente planification stratégique 2009-2014. Ce plan comporte les énoncés de mission et de valeurs, de même que six enjeux et sept orientations stratégiques, regroupant les actions prioritaires et spécifiques retenues par le comité de planification, la commission des études et le conseil d'administration de l'UQAT.

Les sept orientations suivent un ordre logique alors que les actions prioritaires et spécifiques ne répondent pas à un ordre hiérarchique. Certaines actions inspirent une intention ferme, d'autres des mesures concrètes; elles seront sous l'examen des personnes responsables, appuyées par les membres d'un comité du conseil d'administration, qui verront à leur mise en oeuvre.

LA MISSION

L'UNIVERSITÉ DU QUÉBEC EN ABITIBI-TÉMISCAMINGUE contribue à la formation des personnes, à l'avancement de la recherche et au transfert des connaissances. Établissement à échelle humaine, l'UQAT place les étudiantes et les étudiants au cœur de ses préoccupations et les accompagne dans leur réussite vers le plein exercice de leur citoyenneté. Bien intégrée et engagée dans ses milieux, elle joue un rôle majeur dans leur développement. L'UQAT exerce ses activités principalement en Abitibi-Témiscamingue, dans le Nord-du-Québec, dans la MRC Antoine-Labelle et auprès des Premiers Peuples. Membre du réseau universitaire québécois, l'UQAT assure son apport au développement du Québec et sa contribution au plan international.



LES

- L'UQAT, UNE UNIVERSITÉ À DIMENSION HUMAINE QUI PLACE LES ÉTUDIANTES ET LES ÉTUDIANTS AU CŒUR DE SA MISSION ÉDUCATIVE.
- L'UQAT, UNE UNIVERSITÉ ANIMÉE PAR DES PROFESSEURS ET DES CHARGÉS DE COURS COMPÉTENTS, ACCESSIBLES ET SOUCIEUX DE RENOUELER LEURS APPROCHES PÉDAGOGIQUES.
- L'UQAT, UNE UNIVERSITÉ QUI EFFECTUE DE LA RECHERCHE FONDAMENTALE ET APPLIQUÉE, EN RÉPONSE À SA MISSION DE DÉVELOPPEMENT DU SAVOIR ET AUX BESOINS DE SES MILIEUX, DANS LE RESPECT DES CODES D'ÉTHIQUE.
- L'UQAT, UNE UNIVERSITÉ QUI OFFRE DES FORMATIONS AUX ÉTUDIANTES ET AUX ÉTUDIANTS DES PREMIERS PEUPLES DANS UNE PERSPECTIVE DE PRISE EN CHARGE ET DANS LE RESPECT DE LEURS VALEURS ET DE LEURS TRADITIONS.
- L'UQAT, UNE UNIVERSITÉ ACCUEILLANTE QUI S'ENRICHIT PAR SON OUVERTURE SUR LES DIFFÉRENTES CULTURES.
- L'UQAT, UNE UNIVERSITÉ ANCRÉE DANS SES TERRITOIRES D'APPARTENANCE, À L'ÉCOUTE DE SES PUBLICS, COMPLICE DE SES DIPLÔMÉS, DE SES SOUSCRIPTEURS, DE SES PARTENAIRES, ET AGISSANT POUR LE DÉVELOPPEMENT DES COLLECTIVITÉS.
- L'UQAT, UNE UNIVERSITÉ SOUCIEUSE DE L'ÉPANOUISSEMENT DE SES PERSONNELS ET DE L'ÉVOLUTION DE LEUR CARRIÈRE.

VALEURS

LES ÉTUDIANTES ET LES ÉTUDIANTS

ENJEU : **Le recrutement,** **l'accueil,** **la persévérance,** **la réussite et** **l'accompagnement**

Cet enjeu s'inscrit en lien avec la démographie et le défi de stimuler les étudiantes et les étudiants à poursuivre des études universitaires. S'y greffent les questions liées au recrutement, à l'accueil, à la persévérance, à la réussite et à l'accompagnement. L'UQAT adopte des stratégies particulières pour recruter les candidates et les candidats autochtones ainsi que ceux d'origine étrangère et pour les associer à leur communauté d'accueil. Enfin, chacun des membres du personnel enseignant et administratif s'efforce à rendre les meilleurs services aux étudiantes et aux étudiants pendant leur séjour à l'UQAT.



ORIENTATIONS

L'UQAT fait valoir la qualité du milieu de vie dans tous ses campus et dans tous ses centres. Elle investit dans les programmes qu'elle propose aux étudiantes et aux étudiants qui la fréquentent. L'accueil et l'offre de services d'accompagnement pédagogique et social font en sorte que le temps consacré aux études est efficient au plan académique et épanouissant au plan des relations avec les autres membres de la communauté universitaire. Soucieuse de développer un sentiment d'appartenance auprès de toutes ses étudiantes et de tous ses étudiants, l'UQAT place la qualité de leur séjour au centre de ses préoccupations, qu'ils étudient à temps complet ou à temps partiel, sur les campus, dans les centres ou à distance, qu'ils résident à quelque endroit sur le territoire québécois, qu'ils proviennent des communautés autochtones ou d'autres pays.

ACTIONS PRIORITAIRES :

- Améliorer les mesures individuelles de suivi, de soutien à la réussite et d'encadrement en vue de favoriser la persévérance des étudiantes et des étudiants tout au long de leur programme;
- Établir des mécanismes de reconnaissance de la participation bénévole et citoyenne des étudiantes et des étudiants;
- Élaborer et offrir des programmes d'apprentissage de la langue française ou anglaise, principalement à l'intention des étudiantes et des étudiants d'origines autochtone et étrangère;
- Susciter l'intérêt et l'ouverture des étudiantes et des étudiants sur le milieu universitaire à l'international par des stages ou des échanges;
- Assurer une vie étudiante stimulante dans tous les centres et dans tous les campus de l'UQAT;
- Implanter un guichet multiservice pour les étudiantes et les étudiants, regroupant notamment les services administratifs qui les concernent;
- Se doter d'un plan de recrutement tenant compte des cibles visées selon les divers programmes.

ACTIONS SPÉCIFIQUES :

- Créer des outils de promotion et de recrutement originaux pour tous les cycles et plus particulièrement pour les candidates et les candidats d'origines autochtone et étrangère;
- Mettre en œuvre des stratégies d'accueil et d'animation en faveur des étudiantes et des étudiants à temps partiel en lien avec leurs projets d'études;
- Soutenir adéquatement les étudiantes et les étudiants qui font un retour aux études, notamment par l'offre de cours préparatoires aux études universitaires;
- Promouvoir la santé et instaurer de saines habitudes de vie et d'attention à l'environnement;
- Organiser des événements, aménager des lieux et créer des symboliques qui susciteront l'adhésion des étudiantes et des étudiants et qui agiront sur le sentiment d'appartenance et la bonne réputation de l'UQAT;
- Reconnaître et accompagner des étudiantes et des étudiants à risque d'abandonner et/ou d'échouer;
- Donner accès à des stratégies d'apprentissage utiles dans le parcours universitaire en considérant les spécificités de chaque groupe d'étudiants;
- Améliorer le taux d'attraction des étudiantes et des étudiants provenant du Cégep de l'Abitibi-Témiscamingue;
- Favoriser la création de projets de mentorat ou de tutorat;
- Mettre en place des procédures de valorisation et de reconnaissance de la réussite éducative.



L'ENSEIGNEMENT

ENJEU : La pédagogie et les programmes



Cet enjeu a trait aux défis qui s'imposent à notre université dans le but de se démarquer par des approches nouvelles et la qualité des enseignements donnés en présence et à distance, par les façons de pratiquer l'enseignement et d'en maîtriser les technologies. L'UQAT fait preuve de créativité dans les façons d'habiliter et d'accompagner les professeurs et les chargés de cours en pédagogie universitaire. Elle consolide et enrichit son patrimoine académique aux trois cycles. La valeur et la qualité de ses programmes sont reconnues.

ORIENTATIONS

L'UQAT se soucie de la réussite de ses étudiantes et de ses étudiants. Cette préoccupation est intimement liée à la qualité et à la disponibilité du personnel enseignant, rompu aux méthodes d'enseignement les plus efficaces sur le plan des apprentissages et les plus actuelles au plan technologique. L'UQAT consolide ses programmes existants et développe ses programmes de formation aux trois cycles dans ses champs de connaissance et dans ses créneaux spécifiques. L'UQAT entend étendre les compétences de ses professeurs et de ses chargés de cours en pédagogie universitaire.

ACTIONS PRIORITAIRES :

- Élaborer une politique de formation continue et en assurer la mise en œuvre;
- Créer une école favorisant l'apprentissage des langues secondes;
- Réorganiser l'offre de services et le soutien à la formation médiatisée et à distance;
- Intensifier et dynamiser l'offre d'activités en pédagogie universitaire à l'intention des professeurs et des chargés de cours;
- Créer de nouveaux programmes en lien avec nos champs et nos domaines de connaissance, par exemple en agroalimentaire, en géologie, en entrepreneuriat minier, etc.;
- Poursuivre la création de programmes uniques dans de nouveaux secteurs;
- Développer et consolider les programmes de formation aux trois cycles;
- Réviser le règlement des études de premier cycle;
- Se doter d'un règlement des études de deuxième et de troisième cycles;
- Créer des programmes de recherche au deuxième cycle en sciences humaines.

ACTIONS SPÉCIFIQUES :

- Répondre aux besoins de formation à l'aide de programmes propres à notre établissement incluant, s'il y a lieu, des programmes de mise à niveau;
- Évaluer la pertinence d'une coordination des stages à la formation pratique;
- Aménager les plages horaires afin d'y inclure une période réservée à la communication, aux activités de pédagogie universitaire, etc.;
- Consolider et intégrer les services des bibliothèques;
- Accroître l'utilisation des outils technopédagogiques efficaces pour l'enseignement universitaire;
- Instaurer des structures d'accueil pour les chargés de cours;
- Assurer la reconnaissance de l'excellence en enseignement pour les professeurs et les chargés de cours;
- Se doter d'une politique de reconnaissance des acquis.



LA RECHERCHE

ENJEU : Les spécificités, l'excellence et la renommée

En contribuant au développement scientifique par des équipes de recherche implantées sur ses territoires, l'UQAT assume son leadership en économie du savoir et en innovation par des activités et des projets liés aux créneaux prioritaires de ses régions. Les chercheurs s'intéressent notamment au développement des communautés, à la mise en valeur des ressources naturelles et aux besoins des populations. L'UQAT favorise les approches interdisciplinaires et multidisciplinaires entre les équipes de recherche composées de professeurs-chercheurs, de professionnels et d'étudiants aux cycles supérieurs. Elle accroît sa notoriété sur le plan international. L'UQAT augmente sa visibilité et ses ancrages partout dans ses régions, améliorant ainsi le sentiment d'appartenance à son endroit. Elle s'implante dans le Nord-du-Québec et dans la MRC Antoine-Labelle par des projets propres à ces milieux.



ORIENTATIONS

En lien avec sa planification stratégique de recherche et dans le respect des règles d'éthique, l'UQAT acquiert des connaissances de haut niveau grâce aux initiatives de ses professeurs, de ses chercheurs et de ses étudiants engagés. Ils collaborent avec d'autres experts travaillant au sein d'universités ou d'organismes nationaux et internationaux. Les professeurs et les chercheurs à l'UQAT bénéficient d'une grande notoriété, à la fois auprès de leurs pairs, des organismes subventionnaires et de la société régionale. Les activités de communication et de transfert, organisées par les chaires, les laboratoires et les unités de recherche, intéressent des personnes d'ici et de partout dans le monde. Cette crédibilité encourage les professeurs et les chercheurs de l'UQAT à consolider ses pôles de renommée, à en favoriser de nouveaux et à faire émerger des projets qui feront sa réputation dans l'avenir.

ACTIONS PRIORITAIRES :

- Consolider nos créneaux prépondérants en développement des petites collectivités, en écologie et aménagement forestier durable, en mines et environnement, en agroalimentaire durable en condition nordique;
- Renforcer nos créneaux à l'étape de développement en caractérisation et transformation du bois, en télécommunications souterraines, en études autochtones, en recherche sur la douleur;
- Favoriser la création de nouveaux pôles de renommée au sein des unités d'enseignement et de recherche :
 - Création et nouveaux médias (création 3D, arts du spectacle et du cirque, etc.)
 - Sciences appliquées (ressources hydriques, ressources énergétiques, automatique industrielle, création d'antennes intelligentes, télécommunications dans les milieux à faible densité d'utilisateurs, modélisation 3D en géologie, bioplastic et fabrication de matériaux composites, transformation de produits agroalimentaires, études appliquées sur le Quaternaire, etc.)
 - Sciences du développement humain et social (foresterie autochtone, économie sociale, réseau DIALOG, petite enfance, troubles du comportement, art-thérapie, etc.)
 - Sciences de l'éducation (didactique des mathématiques, du français, mesure et évaluation, création artistique, troubles d'apprentissage, communication et apprentissage chez l'enfant, développement des compétences des enseignants, etc.)
 - Sciences de la gestion (entreprenariat de l'exploration minérale, logistique du transport, organisation du travail en santé et services sociaux, etc.)
 - Sciences de la santé (santé et sécurité au travail, problématique de fin de vie, épidémiologie, etc.)
- Assurer la relève des chaires industrielles, notamment par la création de nouvelles chaires industrielles et par la mise en place d'instituts et d'autres structures;
- Intensifier les collaborations à l'international.

ACTIONS SPÉCIFIQUES :

- Transférer les résultats de recherche aux partenaires et aux collectivités;
- Instaurer des mesures et des mécanismes d'aide et de soutien aux chercheurs;
- Favoriser la mise en place d'équipes de recherche interdisciplinaires, particulièrement dans les champs des sciences humaines;
- Consolider et développer les programmes de recherche aux cycles supérieurs dans toutes les unités d'enseignement et de recherche (UER);
- Assurer une meilleure diffusion des résultats de la recherche, y compris les thèses et les mémoires, en constituant un dépôt institutionnel numérisé à la bibliothèque;
- Réaliser l'aménagement des stations de recherche au Témiscamingue (agroalimentaire) et en Abitibi-Ouest (foresterie), de même que l'aménagement d'un laboratoire dans la MRC Abitibi (ressources hydriques);
- Faire connaître le Bureau de liaison entreprise-université-milieu (BLEUM) et valoriser les résultats de recherche;
- Assurer la reconnaissance de l'excellence en recherche pour les professeurs;
- Intensifier les collaborations entre les chercheurs et les comités d'éthique sur la recherche;
- Se doter d'une politique sur la propriété intellectuelle;
- Établir des liens de communication entre la Fondation de l'Université du Québec en Abitibi-Témiscamingue, ses souscripteurs et les chercheurs;
- Assurer la mise à jour et le respect des règles établies par les comités d'éthique;
- Susciter l'intérêt des étudiantes et des étudiants au premier cycle envers la recherche.

LES PREMIERS PEUPLES



ENJEU : **Les partenariats** **en enseignement et** **en recherche**

L'UQAT et les Premiers Peuples se sont donné comme mission de créer une instance autonome d'enseignement supérieur. Pour ce faire, l'UQAT doit recruter des étudiantes et des étudiants de toutes nations. Elle doit aussi associer de plus en plus des professeurs, des chargés de cours et des chercheurs autochtones aux équipes en place qui soient aptes à enseigner en français et en anglais. Les thématiques de recherche doivent faire l'objet d'accords avec les communautés et elles doivent s'appuyer sur des règles d'éthique rigoureuses dans la réalisation des travaux.



ORIENTATIONS

L'UQAT invite les étudiantes et les étudiants autochtones à utiliser ses ressources éducatives dans une perspective de formation et de prise en charge. Les Premiers Peuples apportent leur contribution aux savoirs enseignés et aux travaux de recherche et de diffusion des connaissances. L'UQAT a recours au savoir de professeurs, de chargés de cours et de professionnels autochtones et allochtones qui parlent anglais et français pour assurer le développement et la pérennité de ses programmes d'enseignement et de ses services pédagogiques et sociaux. Les chercheurs et leurs équipes appliquent des règles d'éthique rigoureuses et respectueuses de la culture des peuples concernés.

ACTIONS PRIORITAIRES :

- Consolider le développement de l'Unité de formation et de développement des programmes autochtones (UFDPA);
- Intéresser et recruter des professeurs, des chargés de cours et du personnel administratif autochtones;
- Consolider des objectifs de recherche autour d'équipes interdisciplinaires de professeurs et de chercheurs (URFDEMIA - LARESCO - Réseau DIALOG - Chaire en foresterie autochtone - Chaire Desjardins en développement des petites collectivités);
- Recruter, accueillir et accompagner les étudiantes et les étudiants qui choisissent l'UQAT pour entreprendre ou poursuivre leurs études supérieures, en français et en anglais;
- Intégrer les préoccupations et les réalités autochtones dans plusieurs programmes enseignés à l'UQAT et dans tous les campus et centres;
- Créer des lieux et des projets d'échanges entre les Premiers Peuples et les Allochtones (ex : midis-conférences, colloques annuels, université d'été, stages, séjours d'immersion, etc.);
- Préparer et accompagner les enseignants et le personnel intervenant avec les Autochtones.

ACTIONS SPÉCIFIQUES :

- Raffermer nos liens avec les communautés inuites;
- Consolider nos relations avec les Anishnabes et les Cris;
- Actualiser le rôle du Comité consultatif Premières Nations à l'intérieur de l'UQAT;
- Intensifier la tenue d'événements de diffusion des connaissances;
- Conclure des ententes avec les cégeps pour l'offre de services aux étudiants autochtones et l'offre de programmes préparatoires aux études supérieures;
- Instaurer un centre de références, d'informations et de ressources documentaires touchant les Premiers Peuples;
- Intensifier nos liens avec les organismes autochtones et les associations des Premiers Peuples, y compris ceux du Nord-Est ontarien et de tout l'Est du Canada.

LES TERRITOIRES



ENJEU : Les régions, le Québec, le national, l'international

L'harmonisation entre le développement des régions et la mission universitaire doit se traduire par une volonté de l'UQAT d'accompagner et de soutenir le développement durable aux plans économique, social, communautaire, environnemental, technologique et culturel. Se rattachent à cet enjeu les préoccupations liées à la diversification de l'économie, voulant que l'on s'emploie à développer les cycles supérieurs dans les créneaux porteurs choisis dans les régions ainsi que diverses formules de partenariat avec les trois ordres d'enseignement, en liaison avec les entreprises et les milieux. Aussi, l'UQAT entend maintenir sa présence sur plusieurs territoires au Québec et dans des pays où ses programmes exclusifs et originaux et ses connaissances sont requis. Un accent sera par ailleurs mis au Nord-du-Québec, dans la MRC Antoine-Labelle et auprès des communautés des Premiers Peuples afin de mieux les accompagner.



ORIENTATIONS

L'UQAT, une institution à l'échelle de ses territoires, offre principalement ses services en Abitibi-Témiscamingue, au Nord-du-Québec et dans la MRC Antoine-Labelle. Cette empreinte de nordicité donne à l'UQAT sa couleur spécifique et l'amène à former des personnes aptes à travailler, entre autres, dans des petites collectivités, dans des communautés autochtones, au sein de milieux urbains à densité moyenne, au sein de régions riches en ressources naturelles et sur un vaste territoire. Les professeurs et les chercheurs acquièrent ainsi des connaissances et des compétences incontournables dans les domaines d'activité liés aux caractéristiques de ces milieux et contribuent significativement au développement du Québec, du Canada et à l'échelle internationale.

ACTIONS PRIORITAIRES :

- Valoriser l'apport des diplômés qui exercent leur profession sur les territoires en partenariat avec l'Association des diplômés de l'UQAT (ADUQAT) et soutenir leurs activités de communication et de réseautage;
- Soutenir les projets et les campagnes de la Fondation de l'Université du Québec en Abitibi-Témiscamingue;
- Intensifier les liens développés avec les cégeps et les commissions scolaires;
- Créer des projets structurants en enseignement et en recherche dans chacun des territoires, notamment dans le Nord-du-Québec et dans la MRC Antoine-Labelle;
- Consolider et élaborer des ententes d'échanges et de partenariat avec des institutions à l'international;
- Améliorer la présentation et la diffusion des informations destinées aux publics de l'UQAT et l'image de marque.

ACTIONS SPÉCIFIQUES :

- Assurer une présence active des instances de l'UQAT et maintenir nos services aux collectivités dans chacun des territoires;
- Collaborer étroitement avec les corporations de développement de l'enseignement supérieur et les tables interordres en éducation;
- Appuyer les travaux de comités des conférences régionales des élus, du groupe ACCORD et du Secrétariat aux alliances économiques de la Nation Crie- Abitibi-Témiscamingue;
- Participer à des réseaux nationaux et internationaux en lien avec la nordicité;
- Faire une place aux différents territoires, notamment au Nord-du-Québec, dans la signature institutionnelle;
- Nouer des partenariats et promouvoir l'UQAT dans le Nord-Est ontarien.

LES PERSONNES ET LES RESSOURCES FINANCIÈRES, MATÉRIELLES ET TECHNOLOGIQUES

ENJEU : **L'adéquation avec la mission et les moyens de développement**

Cet enjeu englobe toutes les questions ayant trait aux ressources humaines, financières, matérielles et technologiques pour permettre à l'UQAT de poursuivre son développement et d'assurer sa pérennité. Cet enjeu fait principalement référence à l'importance qu'accorde l'UQAT à bâtir et à maintenir un milieu de travail stimulant afin que la réalisation de la mission de l'organisation puisse devenir une source de motivation pour les membres de la communauté universitaire.

L'UQAT doit continuer à gérer ses ressources financières et matérielles avec rigueur, en intégrant les règles de gouvernance des établissements universitaires. L'UQAT entend maintenir de hauts standards en gestion et bien composer avec son environnement socioéconomique.

ORIENTATIONS : Les personnes

En misant sur la qualité des pratiques de gestion et des conditions de vie professionnelle, l'UQAT propose à son personnel un milieu de travail suscitant l'engagement et la mobilisation des personnes. Elle réussit par le fait même à attirer et à retenir du personnel hautement qualifié et vivement intéressé à contribuer à la croissance de l'organisation.

ACTIONS PRIORITAIRES :

- Revoir les politiques et directives touchant la gestion des personnes afin de s'assurer qu'elles répondent bien aux besoins de l'organisation et assurer leur diffusion ainsi que la formation nécessaire à leur application;
- Mettre en place des moyens de communication permettant le partage d'information au sein de la communauté universitaire;
- Mettre en place un programme de perfectionnement axé sur les besoins des gestionnaires et des responsables d'équipes en matière de gestion des personnes;
- Effectuer un exercice de planification de main-d'œuvre, mettre en place un programme d'évaluation et de développement des compétences pour les ressources ciblées souhaitant accéder à certains postes d'enseignants ou de professionnels;
- Mettre en place des stratégies de recrutement et de rétention innovatrices nous permettant de pourvoir aux postes disponibles et d'assurer la relève pour chaque corps d'emploi, à savoir : les professeurs, les chargés de cours, le personnel professionnel et technique, le personnel de soutien et les cadres;
- Mettre en place un processus d'accueil et d'intégration des nouvelles ressources se joignant à l'organisation (avec la participation de toutes les ressources des UER, des services et de la direction concernée);
- Faire évoluer l'organisation du travail afin de soutenir la croissance de l'UQAT.

ACTIONS SPÉCIFIQUES :

- Créer un lieu d'échanges afin d'assurer l'uniformité des pratiques en matière de gestion des ressources humaines;
- Actualiser le programme de reconnaissance des années de service, permettant ainsi de souligner de façon significative la contribution du personnel;
- Faire de l'UQAT une université en santé en instaurant le concept de la norme « Entreprise en santé », favorisant ainsi le bien-être de nos personnels;
- Revoir les politiques, règlements et pratiques liés à la santé et à la sécurité des membres de la communauté universitaire;
- Mettre à jour les politiques et les règlements à la lumière des choix stratégiques.

LES PERSONNES ET LES RESSOURCES FINANCIÈRES, MATÉRIELLES ET TECHNOLOGIQUES (SUITE)

ORIENTATIONS : Les ressources financières, matérielles et technologiques

L'UQAT maintient sa bonne réputation en matière de gestion rigoureuse des fonds publics qui lui sont confiés et applique les règles de gouvernance des établissements universitaires (gestion et reddition de compte).

L'UQAT réalise des projets d'infrastructures; ainsi, le personnel voit son environnement de travail amélioré. Elle sait aussi faire preuve d'audace et de créativité pour dégager des marges de manœuvre en faveur d'initiatives prometteuses.

ACTIONS PRIORITAIRES :

- Assurer le bon fonctionnement des projets en construction :
 - Agrandissement du campus de Rouyn-Noranda;
 - Station de recherche agroalimentaire à Notre-Dame-du-Nord;
 - Laboratoire de recherche sur les ressources hydriques à Amos;
- Poursuivre le développement des projets et les préparer pour la prise de décisions :
 - Résidences étudiantes à Rouyn-Noranda et à Val-d'Or;
 - Troisième étage au Pavillon des Premiers-Peuples à Val-d'Or;
 - Agrandissement de la Station de recherche en foresterie du Lac Duparquet;
 - Aménagement des espaces d'enseignement et de recherche en collaboration avec le Cégep à Amos, à Chibougamau et à Mont-Laurier;
 - Bibliothèque au campus de Rouyn-Noranda;
- Poursuivre le développement de notre savoir en technologie de l'information et des communications, notamment en formation médiatisée, en formation à distance, en informatique de gestion et en services aux étudiants et aux personnels;
- Maintenir une gestion rigoureuse et transparente des fonds publics confiés à l'UQAT et viser une réduction du déficit accumulé;
- Introduire des pratiques visant à améliorer nos habitudes environnementales et se doter d'une politique de développement durable;
- Assurer la pérennité et le bon fonctionnement des équipements et des infrastructures d'enseignement et de recherche.