

2015
2017

USherbrooke.ca/reussir



Réussir ²⁰¹⁵/₂₀₁₇



UNIVERSITÉ DE
SHERBROOKE



UNIVERSITÉ DE
SHERBROOKE

Table des matières

Planification stratégique - Réussir 2015-2017	5
Mission	6
Valeurs	7
Vision	8
Axe 1 : Ouvrir les frontières	9
1.1 Décloisonner l'enseignement, la recherche et la création	10
1.2 Développer la synergie entre l'enseignement, la recherche, la création et les relations avec la collectivité	10
1.3 Faire de l'internationalisation un apport important à la mission de l'Université	11
1.4 Privilégier la souplesse et l'ouverture dans les structures organisationnelles et les processus administratifs	11
Axe 2 : Affirmer l'approche distinctive en enseignement, en recherche et en création	13
2.1 Accentuer les innovations qui font la réputation de l'Université de Sherbrooke en enseignement ..	14
2.2 Jouer un rôle de premier plan en recherche	14
2.3 Renforcer le sentiment d'appartenance et la culture philanthropique pour appuyer le développement de l'enseignement, de la recherche et de la création	15
Axe 3 : Mobiliser la communauté universitaire pour la réussite étudiante	17
3.1 Faire de l'apprentissage de l'étudiante et de l'étudiant une œuvre collective	18
3.2 Promouvoir une culture de la réussite étudiante ..	18
Axe 4 : Contribuer au développement social, économique et culturel du Québec, notamment en Estrie et en Montérégie	19
4.1 Favoriser la reconnaissance de Sherbrooke comme ville universitaire	20
4.2 Faire de l'Université la référence québécoise en matière de développement durable	20
4.3 Consolider la position de l'Université de Sherbrooke en Montérégie	21
Axe 5 : Se construire un milieu de vie de qualité	23
5.1 Faire de la santé des personnes et de l'organisation une priorité d'action partagée	24
5.2 Se donner un milieu d'études et de travail stimulant et enrichissant	24
Remerciements	25

Planification stratégique - Réussir 2015-2017

UNE VISION QUI FAIT CONSENSUS

La révision du plan stratégique **Réussir 2010-2015** a été tout aussi collégiale que son élaboration initiale. Ainsi, le forum universitaire de mai 2014 a lancé la démarche. L'événement a rassemblé des représentantes et des représentants de l'ensemble de la communauté universitaire, incluant des membres du conseil d'administration et de l'assemblée de l'Université. Cette réflexion sur les suites à donner au plan stratégique **Réussir 2010-2015** a permis de constater que la communauté universitaire adhère toujours à la vision du plan, dont les axes continuent de faire consensus.

Les différentes instances universitaires ont par la suite été consultées. Le plan a été soumis au conseil d'administration; au comité de planification, composé des doyennes et des doyens et de l'équipe de direction; au conseil de la recherche; au conseil des études et au conseil universitaire ainsi qu'à l'ensemble des directions générales des services de l'Université.

Pour les différents intervenants, il apparaissait essentiel de prioriser les actions de l'Université et d'adapter son plan stratégique. La révision a entraîné un recentrage qui élimine les actions dont la réalisation était devenue improbable. De plus, toutes les actions libellées « en continu », dont la réalisation était statutaire ou assurée *de facto* ont été retirées de la nouvelle version du plan stratégique.

Réussir 2015-2017 présente donc des orientations et des objectifs actualisés et réduits en nombre, ce qui orientera et facilitera les choix pour l'avenir. Un plan d'action assurera sa mise en œuvre. Il comportera des indicateurs permettant de mesurer les résultats. Il fera état des ressources requises, des engagements financiers à prévoir en tenant compte du contexte budgétaire actuel.

Réussir 2015-2017, c'est poursuivre l'ouverture des frontières en favorisant la collaboration, c'est affirmer l'approche distinctive en enseignement, en recherche et en création tout en préservant notre mobilisation pour la réussite étudiante. C'est aussi contribuer au développement social, économique et culturel du Québec, notamment en Estrie et en Montérégie, tout en continuant à se construire un milieu de vie de qualité. C'est surtout l'occasion d'offrir ce que nous avons de mieux et aussi de faire les choses différemment, en brisant les habitudes, en cherchant le meilleur dans l'autrement.

L'Université de Sherbrooke poursuivra son essor grâce à l'attachement de sa communauté et à son engagement envers des objectifs stratégiques choisis collectivement.

La rectrice,



Professeure Luce Samoisette

MISSION

Communauté ouverte, engagée et responsable, l'Université de Sherbrooke répond aux besoins de la société et contribue à son développement en se consacrant à l'enseignement, à la recherche et à la création, par l'offre diversifiée d'expériences d'apprentissage, par la production et le transfert des connaissances et par la promotion de la pensée critique.



VALEURS

L'Université de Sherbrooke place la formation des étudiantes et des étudiants au centre de ses actions et privilégie les valeurs suivantes :

- le respect des personnes;
- l'excellence;
- la responsabilité sociale;
- l'innovation et le dynamisme;
- la liberté intellectuelle;
- la collaboration et le partenariat;
- l'ouverture au monde et à la diversité.

VISION

Au cours des prochaines années, par l'engagement de l'ensemble de sa communauté et dans le cadre d'une gestion harmonieuse, participative et responsable, l'Université de Sherbrooke entend devenir une référence dans le monde universitaire parce qu'elle aura réussi à :

- décloisonner l'enseignement, la recherche et la création dans une perspective multidisciplinaire, interdisciplinaire et interfacultaire;
- se mobiliser pour assurer aux étudiantes et aux étudiants un accompagnement intégré et centré sur la réussite;
- se construire un milieu de vie, de travail, d'études et de recherche de qualité, intégrant les principes de la santé organisationnelle et du développement durable;
- être un employeur de choix favorisant le développement professionnel continu de son personnel et la formation de la relève;
- se distinguer par sa stratégie d'internationalisation cohérente, concrète et efficace;
- devenir un partenaire incontournable du développement social, économique et culturel du Québec, notamment en Estrie et en Montérégie.

AXE 1



OUVRIR LES FRONTIÈRES

Dans un monde en pleine mutation, alors que les frontières classiques sont largement remises en question, les membres de la communauté universitaire conviennent de centrer leurs réflexions et leurs actions sur un axe de développement qui, à leurs yeux, constitue un engagement fondamental. Ils choisissent d'ouvrir les frontières des disciplines, des campus, des territoires et des cultures et d'ajuster leurs pratiques organisationnelles en conséquence. Cet axe repose sur quatre orientations.

ORIENTATION 1.1

Décloisonner l'enseignement, la recherche et la création

Dans un contexte où l'avancement des connaissances et le développement social exigent une interaction de plus en plus forte entre les savoirs disciplinaires, les membres de la communauté universitaire affirment la nécessité de créer et de transmettre des connaissances et de développer des compétences de plus en plus multidisciplinaires et interdisciplinaires. En outre, ils expriment leur volonté de lever les barrières et de favoriser la collaboration entre toutes les personnes et toutes les unités au sein de l'établissement. Un objectif concrétise cette orientation.

OBJECTIF

- 1.1.1 Accroître la multidisciplinarité et l'interdisciplinarité dans les programmes d'enseignement et de recherche par le biais de projets structurants traversant les frontières disciplinaires, facultaires ou universitaires

ORIENTATION 1.2

Développer la synergie entre l'enseignement, la recherche, la création et les relations avec la collectivité

Les membres de la communauté universitaire s'engagent à intégrer l'enseignement, la recherche, la création et les relations avec la collectivité d'une manière stratégique et systématique. Par cette plus grande synergie, ils entendent accroître considérablement la portée de chacun des volets de la mission de l'Université. Une telle orientation requiert collaboration et coordination à tous les niveaux et nécessite l'expertise des membres du corps professoral. Un objectif concrétise cette orientation.

OBJECTIF

- 1.2.1 Stimuler les activités d'enseignement, de recherche et d'innovation ouverte, pour développer des partenariats stratégiques tant pour l'Université que pour le milieu et soutenir la relève entrepreneuriale

ORIENTATION 1.3

Faire de l'internationalisation un apport important à la mission de l'Université

Les sociétés évoluent dans un environnement qui se globalise de plus en plus. Le savoir, la culture et l'économie se mondialisent et la distance entre les personnes s'amenuise au rythme des découvertes technologiques. Dans ce contexte, les membres de la communauté universitaire conviennent d'insuffler une dimension internationale et interculturelle à l'enseignement, à la recherche, à la création ainsi qu'aux relations avec la collectivité. Il importe de positionner l'Université de Sherbrooke sur l'échiquier international et de la faire reconnaître comme une université véritablement internationalisée. Deux objectifs concrétisent cette orientation.

OBJECTIFS

- 1.3.1 Mieux préparer la communauté universitaire à la mondialisation et à la diversité culturelle
- 1.3.2 Intensifier le recrutement d'étudiantes et d'étudiants internationaux de façon concertée et efficiente

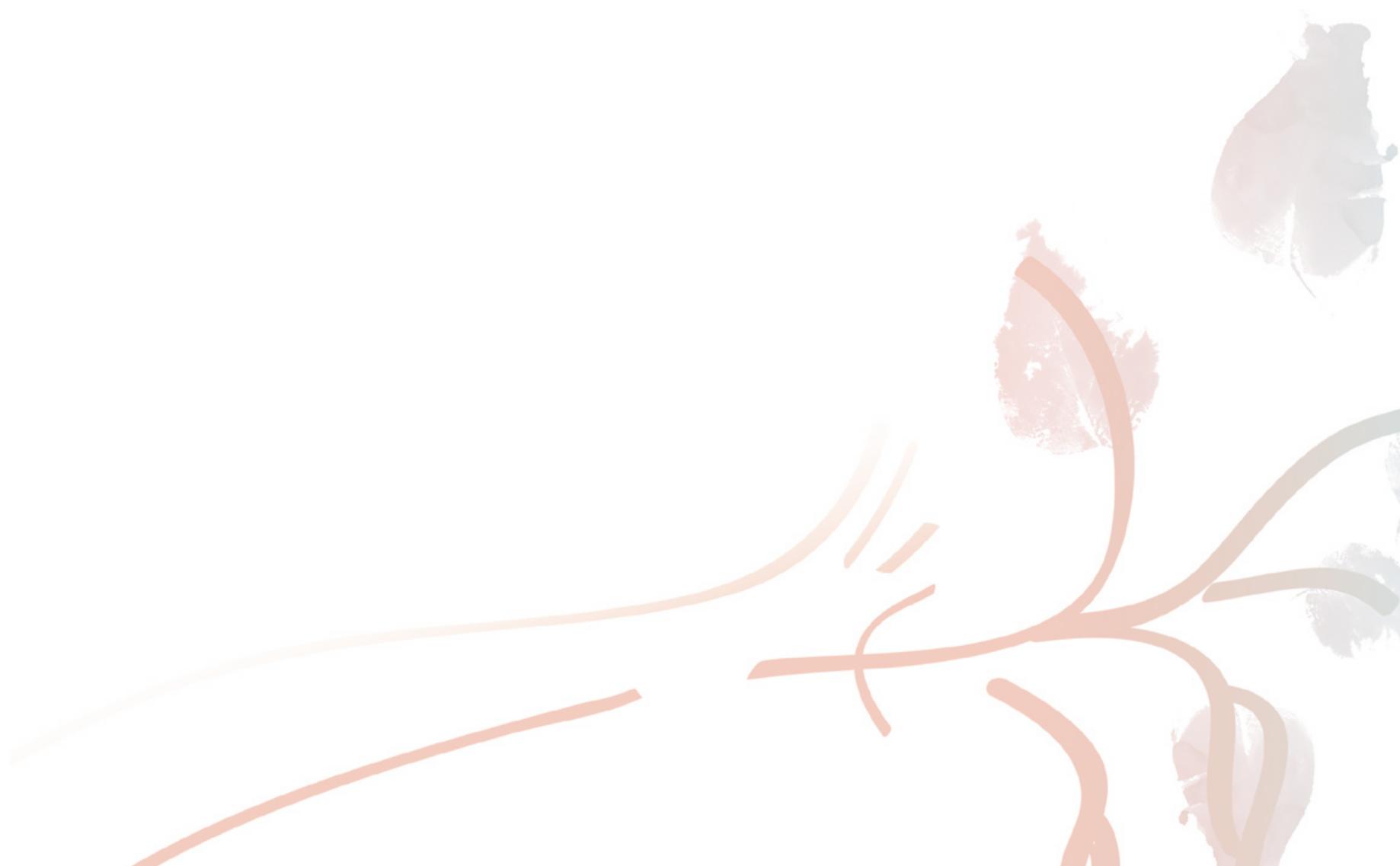
ORIENTATION 1.4

Privilégier la souplesse et l'ouverture dans les structures organisationnelles et les processus administratifs

En misant sur une stratégie d'ouverture, les membres de la communauté universitaire affirment leur intention d'alléger et de simplifier les structures organisationnelles, tout en conservant le caractère convivial et participatif des processus de gestion. Ainsi, ils veulent encourager le développement d'une culture organisationnelle plus ouverte et plus flexible, de manière à optimiser l'utilisation des ressources. Un objectif concrétise cette action.

OBJECTIF

- 1.4.1 Améliorer les pratiques de gestion administrative et académique afin de les rendre plus efficaces et collaboratives dans une perspective d'optimisation des ressources



AXE 2



AFFIRMER L'APPROCHE DISTINCTIVE EN ENSEIGNEMENT, EN RECHERCHE ET EN CRÉATION

L'Université de Sherbrooke est reconnue depuis sa fondation pour son avant-gardisme et pour l'originalité de ses programmes d'enseignement, de recherche et de création. Dans une société complexe, marquée notamment par d'importants changements démographiques et des bouleversements économiques, plus que jamais, elle doit continuer à se démarquer. La qualité, l'initiative, l'innovation et la flexibilité sont les leviers de son développement. L'intégration, la diversification et la pertinence de ses programmes sont parmi les défis qu'elle entend relever pour répondre aux nouveaux besoins sociétaux. Cet axe repose sur trois orientations.

ORIENTATION 2.1

Accentuer les innovations qui font la réputation de l'Université de Sherbrooke en enseignement

Au cours des prochaines années, les membres de la communauté universitaire concerteront leurs actions pour faire en sorte que l'Université de Sherbrooke continue de faire figure de pionnière dans la création d'environnements éducatifs permettant d'optimiser le potentiel de ses étudiantes et de ses étudiants. Ils comptent mettre à profit l'ensemble de leurs compétences pour faire encore mieux et autrement. Quatre objectifs concrétisent cette orientation.

OBJECTIFS

- 2.1.1 Mettre en valeur et renforcer notre position de chef de file et l'excellence du régime de stages coopératifs et de la formation pratique
- 2.1.2 Organiser le développement de la formation continue dans une perspective institutionnelle
- 2.1.3 Poursuivre le développement en matière de formation à distance dans une perspective institutionnelle
- 2.1.4 Favoriser l'intégration des notions de développement durable et d'internationalisation dans la formation

ORIENTATION 2.2

Jouer un rôle de premier plan en recherche

Les principaux paramètres entourant les activités de recherche et de création connaissent actuellement une profonde transformation, ce qui en fait un enjeu majeur pour l'avenir des universités. Les règles et les critères d'attribution des subventions sont en mutation et l'innovation ouverte s'impose de plus en plus comme l'avenue à privilégier. Toutefois, il demeure essentiel de jouer un rôle de premier plan dans le domaine de la recherche et de la création. Trois objectifs concrétisent cette orientation.

OBJECTIFS

- 2.2.1 Positionner l'Université de Sherbrooke dans le contexte créé par l'émergence de l'innovation ouverte et les stratégies gouvernementales d'innovation
- 2.2.2 Maintenir le rôle de Sherbrooke comme l'un des trois pôles de la recherche universitaire au Québec
- 2.2.3 Dynamiser la recherche dans les filières ciblées

ORIENTATION 2.3

Renforcer le sentiment d'appartenance et la culture philanthropique pour appuyer le développement de l'enseignement, de la recherche et de la création

C'est à chaque membre de la communauté universitaire qu'incombe la responsabilité de favoriser et d'entretenir le sentiment d'appartenance de celles et ceux qui la fréquentent ou l'ont fréquentée. Engagés envers leur université, ces membres de la communauté ont à cœur son développement, notamment en mettant en lumière ses innovations et ses forces distinctives.

OBJECTIFS

- 2.3.1 Mettre en valeur l'impact des innovations et de la culture entrepreneuriale dans le développement social et économique aux niveaux provincial, national et international
- 2.3.2 Stimuler le sentiment de fierté et d'appartenance de la communauté universitaire et des personnes diplômées afin de contribuer au développement innovant de l'Université de Sherbrooke

AXE 3



MOBILISER LA COMMUNAUTÉ UNIVERSITAIRE POUR LA RÉUSSITE ÉTUDIANTE

Les membres de la communauté universitaire poursuivent leurs actions afin de favoriser la réussite des étudiantes et des étudiants. Indissociable des efforts de recrutement, une culture centrée sur la persévérance aux études et la réussite étudiante s'avère nécessaire. Cet axe repose sur deux orientations.

ORIENTATION 3.1

Faire de l'apprentissage de l'étudiante et de l'étudiant une œuvre collective

Chaque membre du personnel a un rôle à jouer dans le projet de formation des étudiantes et des étudiants afin de les guider et de les soutenir dans leurs projets d'études. La communauté universitaire s'engage donc à faire de l'apprentissage une œuvre collective. Un objectif concrétise cette orientation.

OBJECTIF

- 3.1.1 S'engager, avec tous les membres du personnel, dans la construction d'un environnement éducatif soutenant et inspirant

ORIENTATION 3.2

Promouvoir une culture de la réussite étudiante

La réussite étudiante constitue un projet commun, affirmé et partagé. Le succès de la formation se joue, pour les étudiantes et les étudiants, tout au long de leur parcours, du recrutement à leur intégration au marché du travail. Deux objectifs concrétisent cette orientation.

OBJECTIFS

- 3.2.1 Poursuivre les efforts d'encadrement des étudiantes et des étudiants centré sur la réussite, de l'intégration à la diplomation
- 3.2.2 Optimiser les mesures de soutien à la persévérance à l'intention des étudiantes et des étudiants

AXE 4



CONTRIBUER AU DÉVELOPPEMENT SOCIAL, ÉCONOMIQUE ET CULTUREL DU QUÉBEC, NOTAMMENT EN ESTRIE ET EN MONTÉRÉGIE

L'Université de Sherbrooke est un partenaire de premier ordre pour l'avancement du Québec, particulièrement des villes et des régions où elle est davantage ancrée. Institution responsable, elle entend être un facteur dynamique de croissance sociale, économique et culturelle. Cet axe repose sur trois orientations.

ORIENTATION 4.1

Favoriser la reconnaissance de Sherbrooke comme ville universitaire

La communauté universitaire croit aux avantages de reconnaître le statut de ville universitaire. Les liens étroits qui unissent l'Université, les autres membres du Pôle universitaire et la Ville de Sherbrooke confèrent une couleur particulière à la vie économique, sociale, communautaire, culturelle et sportive de la région. Cette marque distinctive présente un attrait indéniable, autant pour les étudiantes et les étudiants que pour les citoyennes et les citoyens. Deux objectifs concrétisent cette orientation.

OBJECTIFS

- 4.1.1 Mettre en œuvre le protocole-cadre de partenariat avec la Ville de Sherbrooke et en assurer les retombées par une concertation stratégique entre les hauts dirigeants de la Ville et de l'Université
- 4.1.2 Favoriser le développement économique et social en contribuant notamment au renouvellement de l'écosystème entrepreneurial local et régional en concertation avec l'Université Bishop's

ORIENTATION 4.2

Faire de l'Université la référence québécoise en matière de développement durable

Les démarches de l'Université de Sherbrooke en matière de développement durable en ont fait un véritable laboratoire répondant à des enjeux non seulement propres à sa réalité, mais également communs à toute la société. En contribuant ainsi à construire un monde plus conforme aux aspirations contemporaines, l'Université a mis en place les conditions permettant d'en faire le lieu de référence en matière d'intégration du développement durable. Deux objectifs concrétisent cette orientation.

OBJECTIFS

- 4.2.1 Transformer les campus en laboratoires de développement durable ouverts sur la collectivité en misant sur les innovations en enseignement et en recherche
- 4.2.2 Minimiser l'empreinte environnementale et atteindre à long terme la neutralité en carbone

ORIENTATION 4.3

Consolider la position de l'Université de Sherbrooke en Montérégie

Depuis quelques décennies, l'Université de Sherbrooke a contribué de façon croissante à l'essor de la Montérégie en répondant aux besoins des milieux gouvernementaux, éducationnels, sociaux, économiques et à ceux du réseau de la santé. La présence du Campus de Longueuil, permet à l'Université de Sherbrooke de jouer un rôle majeur dans le développement de la région. Prenant appui sur ses forces et ses spécificités, et en complémentarité avec les activités offertes au Campus principal et au Campus de la santé, l'Université entend consolider sa position en Montérégie et déployer sa mission sur ce territoire. Deux objectifs concrétisent cette orientation.

OBJECTIFS

- 4.3.1 Consolider les partenariats avec les principaux acteurs de l'agglomération de Longueuil et de la Montérégie
- 4.3.2 Réunir les conditions nécessaires à une collaboration soutenue entre les campus de Sherbrooke et de Longueuil



AXE 5



SE CONSTRUIRE UN MILIEU DE VIE DE QUALITÉ

L'Université s'emploie à mettre en place les conditions favorables à la santé, tant de l'organisation que des personnes. En outre, dans la mesure de ses moyens, elle voit à compléter son environnement physique par des infrastructures adaptées aux aspirations de ses membres. Cet axe repose sur deux orientations.

ORIENTATION 5.1

Faire de la santé des personnes et de l'organisation une priorité d'action partagée

En incorporant les principes de santé organisationnelle et de qualité de vie à sa *Politique de développement durable*, l'Université a choisi une approche qui va au-delà de la seule dimension environnementale. Elle s'engage à lier la santé et le bien-être des personnes à sa performance en tant qu'organisation. Elle outillera les membres de sa communauté pour agir sur les différentes sphères de la santé organisationnelle. Un objectif concrétise cette orientation.

OBJECTIF

- 5.1.1 Intégrer les principes de la santé organisationnelle à la réalité de la communauté universitaire en insistant sur les notions de bien-être, de solidarité et de santé des personnes

ORIENTATION 5.2

Se donner un milieu d'études et de travail stimulant et enrichissant

L'Université de Sherbrooke est constituée d'un ensemble de milieux d'études et de travail possédant leur spécificité et leur autonomie propres, tout en étant complémentaires et intégrés. Pour des milliers de personnes, ce lieu constitue un véritable milieu de vie. Il doit être stimulant, motivant et valorisant, et surtout, il doit permettre aux personnes d'y trouver les conditions favorables à leur réussite personnelle et professionnelle. Un tel dessein encourage l'ensemble de la communauté universitaire à se donner, par des gestes concrets, l'environnement d'études et de travail approprié. Trois objectifs concrétisent cette orientation.

OBJECTIFS

- 5.2.1 Permettre aux membres du personnel de se développer et de relever de nouveaux défis
- 5.2.2 Structurer des pratiques de reconnaissance et de valorisation des étudiantes et des étudiants ainsi que du personnel de l'Université
- 5.2.3 Donner à la culture une place privilégiée dans le milieu de vie

Remerciements

Merci à tous ceux et celles qui ont contribué à l'une ou l'autre des étapes du processus :

- Les personnes inscrites au forum;
- Les membres des instances (conseil de la recherche, conseil des études, conseil universitaire, conseil d'administration et comité de planification);
- Les directrices générales et les directeurs généraux des services;
- Et à toutes les autres personnes qui ont rendu possible la réalisation de ce plan.



UNIVERSITÉ DE
SHERBROOKE

USherbrooke.ca/reussir

Service des communications
201505NUM

2015
2017