

# Plan d'organisation

ÉCOLE DES ARTS NUMÉRIQUES, DE L'ANIMATION  
ET DU DESIGN (NAD) – MONTRÉAL



CENTRE D'ÉTUDES UNIVERSITAIRES DE  
L'EST DE LA CÔTE-NORD – SEPT-ÎLES



CAMPUS PRINCIPAL – SAGUENAY

**EX  
CEL  
LER**

**IN  
NO  
VER**

**MO  
BILI  
SER**

**INS  
PI  
RER**

# Présentation de l'établissement

Fondée en 1969, l'Université du Québec à Chicoutimi est une des constituantes du plus grand réseau universitaire du Canada, celui de l'Université du Québec. Elle est située au cœur du Saguenay–Lac-Saint-Jean, une région francophone reconnue pour la beauté de son fjord et le dynamisme de sa population. Forte du succès de ses 54 000 diplômés, l'UQAC accueille chaque année 6 500 étudiants,

dont plus de 1 000 sont issus d'une cinquantaine de pays. À ces chiffres s'ajoutent plus de 2 000 étudiants actifs au sein de programmes délocalisés, dont la grande majorité se situe à travers de grandes universités en Chine.

L'UQAC se distingue grâce à l'expertise de ses professeurs-chercheurs, à la qualité de l'engagement du personnel de soutien et professionnel et des chargés de cours, à l'excellence de ses étudiants et à l'innovation dont elle fait preuve tant en enseignement qu'en recherche. Elle contribue, notamment par l'entremise de ses créneaux distinctifs, à l'avancement de la recherche et de la création et au rayonnement de sa communauté. Réputée pour le rapport de proximité

pédagogique qui existe entre ses étudiants, ses professeurs et ses chargés de cours, l'UQAC offre une expérience unique d'études en proposant des parcours diversifiés qui répondent aux besoins de l'ensemble des personnes et des communautés qu'elle dessert.

L'UQAC, depuis sa création, est une institution de référence qui prend au sérieux sa mission liée au développement régional et territorial. Elle collabore avec de nombreux partenaires au développement des communautés tant sur le plan social et culturel qu'économique. Dans une société du savoir avide de créativité et de nouveauté, l'UQAC constitue plus que jamais un instrument essentiel à la création, à la transmission et à la diffusion des connaissances à l'échelle régionale, nationale et internationale.

# Mot de la présidente du Conseil d'administration

C'est avec plaisir que les membres du Conseil joignent leur voix à celle de Mme Nicole Bouchard pour vous présenter ce *Plan d'organisation*. De nombreux changements ont eu cours dans la dernière année à l'UQAC, tant en matière de gouvernance qu'en ce qui a trait au modèle de gestion, et je vous invite à les découvrir en parcourant le présent document pour constater l'ampleur des améliorations apportées aux orientations et à la structure de l'université.

Plus que jamais, l'UQAC est prête à relever les défis qui se présentent à elle pour tous les volets de sa mission. Je souhaite que les valeurs, la philosophie de gestion, les aspirations et les orientations qui y sont présentées puissent être une source d'inspiration pour quiconque souhaite participer au développement de l'université. Dans le cadre de l'adoption de la Planification stratégique 2019-2023, ce document est en effet un outil de référence incontournable pour orienter nos décisions et guider nos actions, et ce, à tous les niveaux d'implication au sein de l'organisation. Effectivement, administrateurs, professeurs, chargés de cours, gestionnaires, employés et partenaires doivent travailler de pair pour réaliser pleinement nos missions par la voie de l'innovation, de l'audace et du courage.



L'efficacité, l'efficience, la transparence, la responsabilité, l'imputabilité et le rayonnement de l'institution sont les principes qui mènent les décisions de l'instance que je préside. Motivés par ces principes, tous les membres du Conseil d'administration s'engagent à contribuer à l'essor de l'UQAC en permettant à la communauté d'accéder aux moyens nécessaires pour réaliser ses aspirations les plus ambitieuses.

**Guylaine Simard, présidente du Conseil d'administration**

# Mot de la rectrice



Je suis fière aujourd’hui de vous présenter ce *Plan d’organisation*, qui est le résultat d’un important travail d’analyse, de réflexion et de consultation. Durant la dernière année, l’Université du Québec à Chicoutimi s’est engagée dans un vaste chantier : celui de la révision de l’ensemble de sa gouvernance. L’ampleur du travail que nous amorçons ensemble et dont ce document se veut le témoin n’est pas sans rappeler les paroles de l’ancien haut fonctionnaire et éminent expert en gouvernance, Jean-Claude Deschênes, qui décrivait la gouvernance comme étant *un*

*arrangement institutionnel des pouvoirs, des responsabilités et des règles dans une organisation ou un système, l’exercice de ces pouvoirs et la reddition de comptes des résultats et des activités (cité dans Riendeau, Donald et Hervé Sérieyx, 2018).*

Il nous semble que ce travail de fond tombe à point nommé en cette année où nous célébrons notre 50<sup>e</sup> anniversaire. En effet, s’il importe de reconnaître la richesse de notre passé, ce dernier ne saurait à lui seul être garant de notre avenir. Les universités en région font face à des défis immenses et si nous voulons demeurer une institution de référence pour l’ensemble des communautés et des partenaires que nous desservons, nous devons apprendre à faire autrement. C’est la visée que cherche à inscrire ce document colligeant l’ensemble des informations qui organisent, structurent et donnent du sens au quotidien de nos interventions. Le lecteur ou la lectrice, en le parcourant, pourra découvrir la richesse de notre institution, les valeurs qui la font vivre et tout le potentiel humain qu’elle recèle. Nous espérons que ce guide deviendra un outil de référence pour les membres de notre communauté et l’ensemble de nos partenaires.

**Nicole Bouchard, Ph. D., rectrice**



# Planification stratégique

La Planification stratégique 2019-2023 constitue notre nouveau plan de navigation. En ce sens, elle cherche à baliser les voies navigables que notre université empruntera dans les quatre prochaines années afin de mieux répondre aux enjeux et exigences de l'enseignement universitaire, de la recherche et de la création ainsi que du développement des communautés. La phase d'élaboration s'est échelonnée de décembre 2017 à décembre 2018.

Il convient de rappeler quelques faits saillants qui dévoilent tout l'effort de mobilisation et l'engagement de l'ensemble de la communauté dans ce projet phare.

- Près de 30 rencontres de l'équipe de planification stratégique et des comités de travail formés ad hoc pour chaque enjeu.

- Deux périodes de consultations avec la communauté universitaire.
- Quatre forums ouverts, un formulaire en ligne et des communications directes avec la Direction de la planification et du développement stratégiques.

## **Mission-Vision-Valeurs**

- Plus de 150 personnes ont exprimé leur opinion par la voie des différents canaux de communication mis à leur disposition.
- Près de 500 commentaires ont été compilés et analysés.

## **Enjeux-Orientations-Objectifs**

- Plus de 260 personnes ont exprimé leur opinion par la voie des différents canaux de communication mis à leur disposition.
- Plus de 430 commentaires ont été compilés et analysés.

## **Une période de consultation avec les partenaires et les acteurs du milieu**

Invitation à remplir un formulaire en ligne transmise à 154 acteurs du milieu du Saguenay–Lac-Saint-Jean, de la Côte-Nord et de Charlevoix (ministères et organismes, villes et municipalités, MRC, collèges et CCTT, créneaux d'excellence ACCORD, commissions scolaires, institutions du réseau de la santé, organismes socioéconomiques et culturels, organisations para-universitaires).

# Université du Québec à Chicoutimi

PLANIFICATION  
STRATÉGIQUE  
2019  
2023



Dans le présent document, le générique masculin est utilisé sans discrimination et uniquement dans le but d'alléger le texte.

## Mission

L'Université du Québec à Chicoutimi propose une expérience unique de l'enseignement supérieur, de la recherche et de la création, par un accès aux savoirs qui mise sur la proximité. Elle contribue au développement des communautés et exerce sa mission sans frontières.

## Vision

Reconnue pour son appartenance régionale ainsi que pour son rayonnement national et international, l'Université du Québec à Chicoutimi est l'institution que l'on choisit afin d'y développer son autonomie intellectuelle et professionnelle en raison de la pertinence des programmes, de la diversité de la recherche et de la création, ainsi que pour son investissement dans le développement durable. Universitaire inclusive, elle reconnaît la contribution de tous les membres de sa communauté et de ses partenaires. L'UQAC est l'université de quiconque aspire à l'excellence.

## Valeurs

**RESPECT**  
Des personnes, des idées et des points de vue pour un dialogue sain et constructif à l'Université.

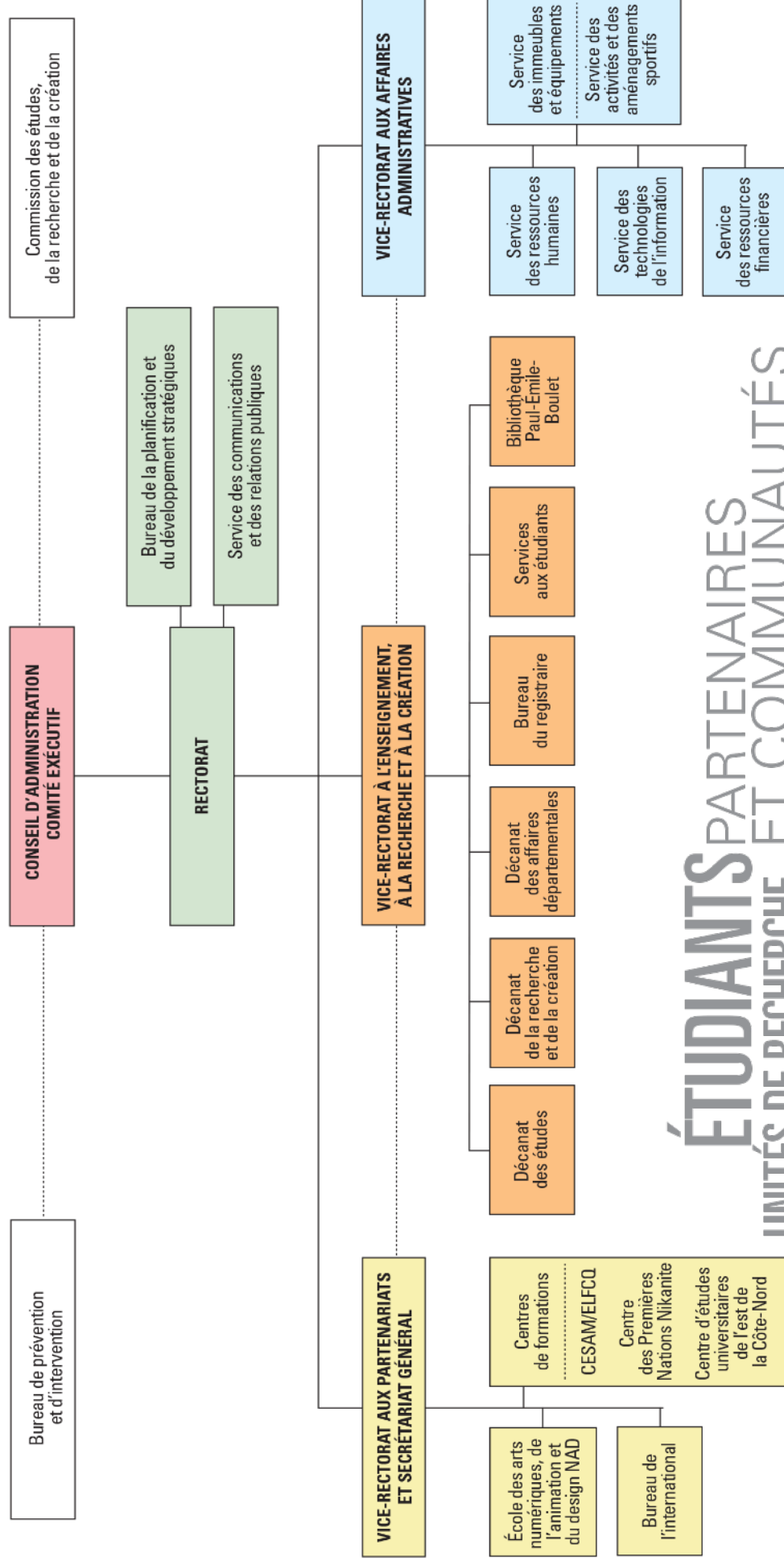
**ENGAGEMENT**  
Afin d'offrir une expérience unique à la population étudiante et aux partenaires de l'Université.

**RECONNAISSANCE**  
Pour que les contributions de tous nourrissent l'appartenance à l'Université.

**INTÉGRITÉ**  
Professionnelle et institutionnelle, au cœur de toutes les activités de l'Université.

UQAC

# ORGANIGRAMME DE L'UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À CHICOUTIMI



**ÉTUDIANTS** PARTENAIRES  
UNITÉS DE RECHERCHE ET COMMUNAUTÉS  
Direction des **DÉPARTEMENTS**  
programmes d'études



# Philosophie de gestion

La philosophie de gestion guide la prise de décision et la mise en action, et ce, à tous les niveaux de l'institution. Celle de l'UQAC s'appuie sur les valeurs humanistes et se traduit par des actions concrètes qui place la personne humaine, son mieux-être, mieux faire et mieux vivre ensemble au cœur de ses préoccupations. Il convient de préciser que cette philosophie de gestion se donne à lire et à comprendre dans le cadre de la démarche de planification stratégique qui, dans une première étape, nous a permis de définir collectivement les **valeurs communes** qui caractérisent notre institution. Il convient ici de les rappeler.

- Le **respect**, des personnes, des idées et des points de vue, pour un dialogue sain et constructif à l'Université.
- L'**engagement**, afin d'offrir une expérience unique à la population étudiante et aux partenaires de l'Université.
- La **reconnaissance**, pour que les contributions de toutes et tous nourrissent l'appartenance à l'Université.
- L'**intégrité**, professionnelle et institutionnelle, au cœur de toutes les activités de l'Université.

À ce titre, l'établissement reconnaît que :

- la création de relations empreintes de confiance et de reconnaissance permet l'actualisation d'un milieu de travail humain, dynamique et propice au mieux-être et à l'épanouissement des ressources humaines;
- l'engagement et la contribution de chacun dans la recherche de solutions ainsi que le partenariat avec les gestionnaires sont basés sur la transparence, les principes d'amélioration et la mesure de nos résultats;
- le développement des compétences individuelles et collectives est la force motrice de l'organisation pour valoriser le plein potentiel des ressources humaines;
- la consultation et l'implication active des étudiants contribuent à l'amélioration continue de nos programmes et services;
- la collaboration avec l'ensemble des organisations du milieu est un gage de succès pour améliorer notre contribution à la société.

# Opérationnalisation de la philosophie

Les niveaux de gestion sont essentiels au bon fonctionnement d'une organisation et ils imposent aux administrateurs de développer leur capacité à mener et être menés : un ensemble d'habiletés, de comportements innés mais aussi appris. Ce concept met en lumière le défi de l'employé qui souhaite évoluer dans une fonction de gestion à adopter les comportements appropriés au niveau de management occupé ou visé. Cette division du travail requière une coordination pour que les actions de chacun tendent vers l'objectif commun de l'organisation.

## STRATÉGIQUE

Les tables stratégiques, sous la responsabilité de la rectrice, sont mises en place afin de réaliser les enjeux et défis à haute teneur d'impacts de la Planification stratégique. Pour l'UQAC, la gestion stratégique se retrouve au niveau :

- du Conseil d'administration et de ses comités;
- de la Commission des études, de la recherche et de la création;
- du Comité de gouvernance;
- du Forum des gestionnaires.

## TACTIQUE

Les tables tactiques, sous la responsabilité d'un vice-recteur, sont un lieu d'arrimage et de communications entre les différents services dans un objectif de mise en commun des processus afin d'en assurer la cohésion et la fluidité. Pour l'UQAC, la gestion tactique se retrouve au niveau :

- de la table intersectorielle;
- du Comité de priorisation des investissements;
- du Comité de direction.

## OPÉRATIONNEL

Les tables opérationnelles, sous la responsabilité d'un gestionnaire, sont un lieu de gestion courante et d'utilisation optimale des ressources. Elles voient à l'exécution et la surveillance opérationnelle des processus. Pour l'UQAC, la gestion opérationnelle se retrouve au niveau :

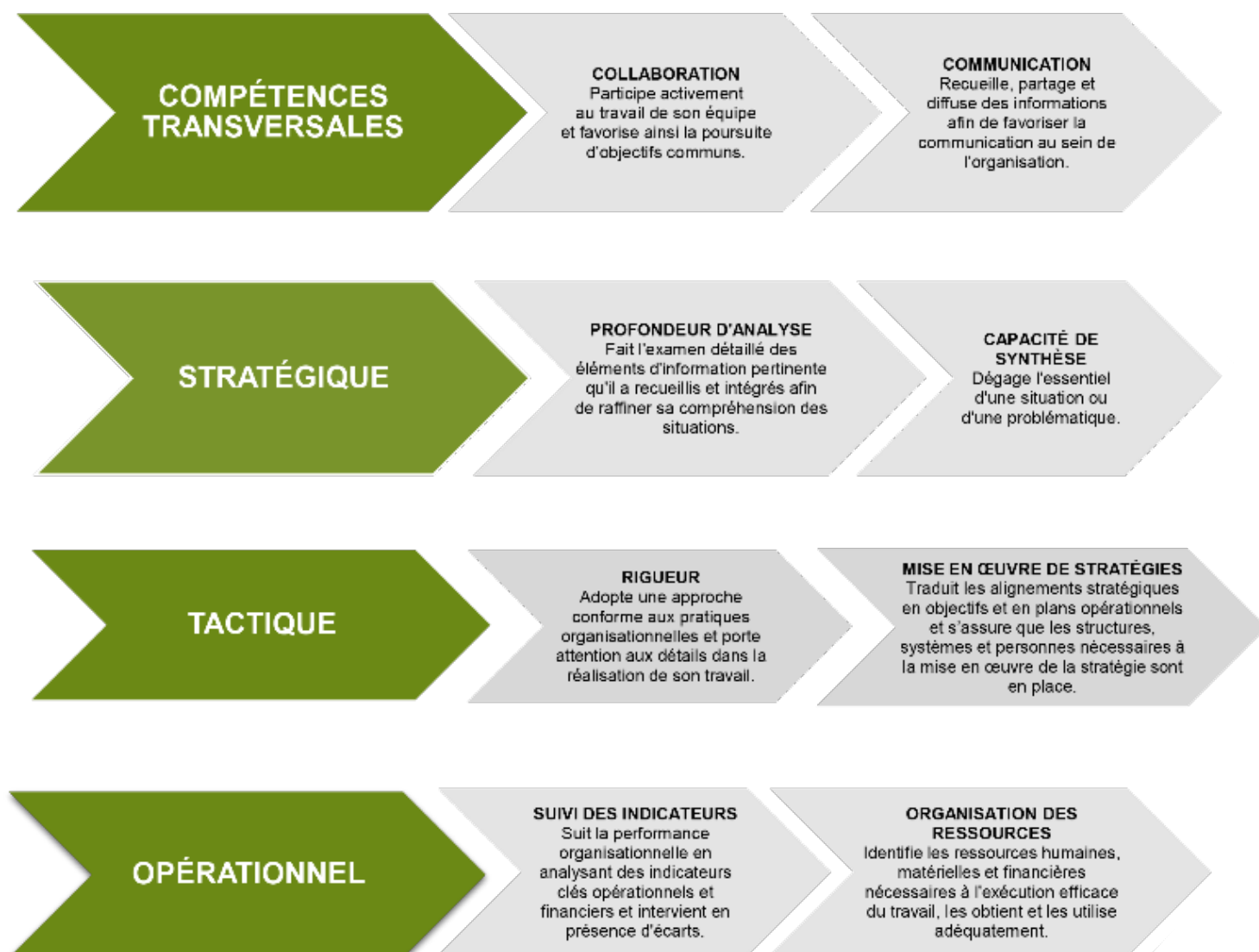
- du Comité de gestion;
- de la rencontre d'équipe.





# Référentiel de compétences<sup>1</sup>

## Postes de cadres



<sup>1</sup> © Le Référentiel de compétences SPB est la propriété intellectuelle de SPB Psychologie organisationnelle. (v 1.1)



**SERVICE AUX COMMUNAUTÉS**

Accorde une grande priorité au service aux communautés, s'intéresse activement à leurs besoins et cherche à leur faire vivre une expérience positive.

**PARTAGE DE LA VISION**

Transmet ses idées de façon à donner un sens au travail et à assurer une compréhension commune de l'orientation à privilégier.

**AGILITÉ**

Fait preuve d'adaptabilité lors de situations imprévues et de changements en modifiant son comportement selon les nouvelles exigences de l'environnement.

**LECTURE DE SON ENVIRONNEMENT**

Rassemble les informations, cerne ce qui influence les contextes interne et externe, actuel et futur, et intègre les renseignements utiles dans sa compréhension de son environnement.

**PENSÉE VISIONNAIRE**

Anticipe clairement les défis futurs et est en mesure de prévoir les réponses qui devront y être apportées.

**COURAGE D'AGIR**

Est résolu à réaliser les interventions qu'il croit nécessaires même si elles comportent des risques sur le plan personnel.

**PRIORISATION**

Perçoit l'urgence et l'importance des situations et s'assure de les communiquer et de les gérer en fonction des enjeux organisationnels.

**GESTION DE PROCESSUS**

Développe, déploie et améliore les processus de travail permettant des gains d'efficacité et de qualité.

**CAPACITÉ À MOTIVER**

Inspire les autres et les encourage à s'engager dans leur travail et à performer.

**GESTION DES ÉMOTIONS**

Maîtrise ses émotions ainsi que la façon de les communiquer et cherche à les comprendre.

**AUTONOMIE**

Se montre proactif et inventif en l'absence de directives ou dans un contexte parfois ambigu et utilise toute la latitude dont il dispose dans son travail, s'appuie sur lui-même.

**CENTRÉ SUR LES RÉSULTATS**

Concentre ses efforts dans le but d'obtenir des résultats qui atteignent ou dépassent ce qui est attendu et adopte des stratégies qui contribuent à améliorer les résultats obtenus.

# Conseil d'administration

Le Conseil d'administration exerce ses pouvoirs dans le respect de la mission universitaire, soit l'enseignement, le déploiement de la recherche et des services à la collectivité. Il agit selon des principes de gouvernance reconnus afin de renforcer la gestion de l'établissement en visant à la fois l'efficacité, l'efficience, la transparence, la responsabilité, l'imputabilité et son rayonnement. Le Conseil d'administration adopte les orientations stratégiques de l'établissement, lesquelles peuvent tenir compte de sa spécificité au sein du réseau universitaire québécois. Il s'assure de leur mise en application et s'enquiert de toute question qu'il juge importante. Il est composé de membres issus du corps professoral, du personnel enseignant, des étudiants, des groupes les plus représentatifs des milieux sociaux, culturels, des affaires et du travail, des collèges d'enseignement général et professionnel de la région et des diplômés de l'Université, lesquels sont bénévoles et agissent indépendamment des organismes qui les ont désignés. Le Conseil d'administration exerce ses pouvoirs de manière non limitative.

De façon générale, il :

- s'assure du respect de la mission, de la vision et des valeurs de l'établissement;
- adopte les orientations stratégiques, dont le Plan stratégique, ainsi que les plans d'action en découlant;
- adopte les règles de gouvernance de l'Université;
- adopte les mesures d'évaluation, d'efficacité, d'efficience et de performance de l'Université;
- autorise la création de postes de direction d'enseignement et de recherche;
- approuve l'implantation et la suppression des programmes;
- détermine les structures les plus appropriées pour le regroupement des membres du corps professoral, pour la gestion des programmes et pour l'encadrement des étudiants;
- détermine le mandat et les responsabilités des unités administratives et pédagogiques qu'il identifie pour assumer les missions d'enseignement, de recherche et de services à la collectivité



## RESPONSABILITÉS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

### Comité exécutif

Le comité exécutif, sous la responsabilité du Conseil d'administration, est le lieu de planification et de développement d'orientation (politiques, règlements) et de suivi pour l'ensemble des mandats de l'UQAC. De façon plus spécifique, le comité doit :

- coordonner et exécuter les décisions du Conseil d'administration;
- identifier les différentes politiques et règlements nécessaires au bon fonctionnement de l'organisation;
- assurer l'interface avec le Conseil d'administration;
- assurer une gestion des risques corporatifs;
- définir les orientations en matière de transformation de l'offre de service et des modes de gestion;
- recommander au Conseil d'administration l'autorisation de contrats, budgets ou tout autre document qui constitue un engagement pour l'Université;
- s'assurer du bon fonctionnement de ses mécanismes de coordination.

### Comité d'audit

Le mandat général du comité d'audit est d'assister le Conseil d'administration dans l'accomplissement des responsabilités qui lui sont imparties par les règlements, les politiques et les procédures de l'Université. Il assure notamment un lien direct entre le conseil, qu'il représente, et les audits externes. Il procède également à l'analyse détaillée des états financiers avant d'en recommander l'adoption au Conseil d'administration. Enfin, il guide le Conseil d'administration aux fins d'assurer la meilleure gestion possible des fonds de l'Université et le respect de la définition, de l'application et de la révision des procédures de contrôle interne tant en matière financière qu'administrative.

### Comité d'éthique et de déontologie des membres du Conseil d'administration

Le comité d'éthique et de déontologie des membres du Conseil d'administration est responsable de l'application du Code d'éthique et de déontologie des membres du Conseil d'administration de l'UQAC. Il voit à la diffusion et la promotion du Code auprès de ses membres.

### **Comité d'éthique de la recherche (CÉR)**

Le comité d'éthique de la recherche est un comité multidisciplinaire qui veille à assurer la sécurité et le bien-être des participants aux projets de recherche. Il s'assure que la recherche se déroule conformément aux principes scientifiques et éthiques. Le CÉR est également un comité institutionnel relevant directement du Conseil d'administration de l'Université.

### **Bureau de prévention et d'intervention (BPI)**

Le Bureau de prévention et d'intervention a notamment pour mandat de regrouper l'ensemble des services et ressources disponibles en matière de harcèlement, de violences à caractère sexuel, de discrimination et de divulgation d'actes répréhensibles dans un endroit connu et facilement accessible.

### **Comité institutionnel sur l'équité, la diversité et l'inclusion (CIÉDI)**

Le mandat du CIÉDI consiste à mettre en œuvre le plan d'action de l'UQAC en matière d'équité, de diversité et d'inclusion (ÉDI) soumis au Secrétariat des programmes interorganismes à l'intention des établissements pour le programme des Chaires de recherche du Canada (CRC). Il s'assure de l'atteinte des cibles parmi les personnes des quatre groupes désignés (les femmes, les minorités visibles, les personnes handicapées et les autochtones) lors des processus de mise en candidature des titulaires de chaire. Il est également responsable de la production du rapport annuel des Exigences en matière de reddition de compte à la population et de transparence. Enfin, il est l'instance à consulter sur toute problématique reliée à l'ÉDI et responsable de formuler des recommandations à la haute administration de l'UQAC et d'y faire rapport.



## **Commission des études, de la recherche et de la création (CERC)**

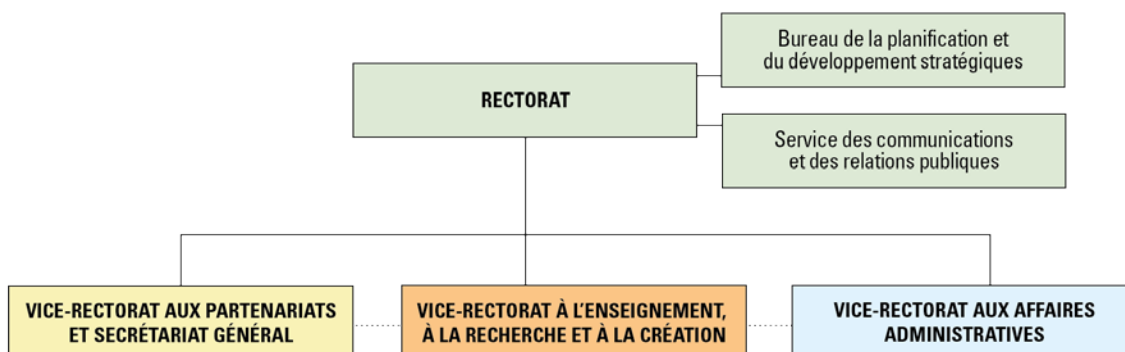
La Commission des études, de la recherche et de la création est présidée par la rectrice. La CERC doit exercer les pouvoirs qui lui sont attribués dont, notamment :

- assurer la qualité de la formation des étudiants, qui constitue la préoccupation première de ses réflexions et de ses décisions;
- mettre en œuvre les diverses politiques et procédures qui inspirent le développement des programmes et de la recherche, l'encadrement des étudiants, les modalités pédagogiques, les pratiques d'évaluation et de recrutement et la promotion des membres du corps professoral;
- recommander l'octroi des grades et diplômes.

La Commission prépare et soumet à l'approbation du Conseil d'administration les règlements internes relatifs à l'enseignement, à la recherche et à la création, notamment ceux qui régissent les différents domaines. Elle exerce également les responsabilités nécessaires à l'application des règlements généraux de l'Université du Québec et des règlements internes relatifs à l'enseignement, à la recherche et à la création. La Commission fait toute recommandation qu'elle juge utile au Conseil d'administration quant à l'organisation, au développement et à la coordination de l'enseignement, de la recherche et de la création, des partenariats internationaux, des services aux étudiants et des services à la collectivité.

# Rectorat

La rectrice est responsable de l'administration courante de l'Université. Elle veille à la mise en œuvre et au suivi des décisions des instances universitaires et appuie le développement des activités de formation, de recherche et de services aux collectivités. À titre de représentante officielle de l'Université, elle est aussi responsable des relations avec les gouvernements. Elle assure également les relations avec les personnes diplômées ainsi que le lien avec la Fondation de l'UQAC. Sous la supervision directe de la rectrice, on retrouve, au niveau de la gestion tactique, la direction du Service des communications et des relations publiques et la direction de la Planification et du développement stratégiques. Elle est assistée, pour la gestion des opérations courantes, d'une coordonnatrice exécutive et d'une attachée d'assemblée.



## RESPONSABILITÉS DE LA RECTRICE

### Tables stratégiques

Les tables stratégiques, sous la responsabilité de la rectrice, sont mises en place afin de réaliser les enjeux et défis à haute teneur d'impacts de la Planification stratégique. De façon plus spécifique, les tables doivent :

- coordonner des actions transversales entre les différents vice-rectorats;
- soutenir la réalisation de plans d'actions de certains enjeux stratégiques ciblés par le Comité de gouvernance;
- s'assurer des suivis stratégiques pour chacun des vice-rectorats;
- assurer une cohésion des diverses actions prises en charge par chacune des tables stratégiques.

### Comité de gouvernance

Le comité de gouvernance constitue la plus haute instance de gestion de l'établissement. Ce comité, sous la responsabilité de la rectrice, est le lieu de coordination et de suivi de la réalisation du Plan stratégique et de la performance globale pour toute l'organisation. Outre la rectrice, il est formé des trois vice-recteurs et de la coordonnatrice exécutive. Sur demande ad hoc, le comité de gouvernance s'adjoit sur des questions spécifiques l'expertise des différents cadres de l'établissement. De façon plus spécifique, le comité doit :

- s'assurer du suivi du Plan stratégique par un tableau de bord rigoureux;
- s'assurer du suivi de la performance globale de l'amélioration continue de l'UQAC;
- s'assurer du suivi des résultats et des travaux des tables intersectorielles;
- agir en amont et en aval des décisions et orientations du Conseil d'administration;
- s'assurer de transmettre l'information pour soutenir la prise de décision au Conseil d'administration;
- s'assurer de l'arrimage avec le réseau de l'Université du Québec et le ministère de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur;
- s'assurer du suivi des dossiers critiques et prioritaires de l'UQAC, par exemple :
  - efficacité et qualité de ses programmes d'enseignement;
  - équilibre budgétaire;
  - environnement sécuritaire et adapté à la mission universitaire;

- s'assurer du suivi des dossiers stratégiques de l'UQAC et de l'interface avec :
  - la conférence des directeurs de départements;
  - la table des directeurs de programmes;
  - l'exécutif de l'association étudiante;
- s'assurer du suivi des plans d'action;
- s'assurer du suivi du calendrier des activités du Conseil d'administration et du calendrier de gestion des différentes instances;
- identifier les risques corporatifs;
- assurer le rayonnement de l'UQAC dans sa collectivité;
- partager l'information en provenance des tables nationales;
- assurer une représentativité locale, régionale, nationale et internationale.

### **Rencontre avec la communauté universitaire**

La rencontre avec la communauté universitaire de l'UQAC, sous la responsabilité de la rectrice, vise à créer un dialogue bidirectionnel orienté vers l'excellence et l'amélioration de la qualité des programmes et des services. Cette rencontre est la plateforme par excellence pour amorcer une cascade de communication vers l'ensemble des membres de la communauté universitaire. De façon plus spécifique, la rencontre vise à :

- introduire une démarche de communication structurée vers la communauté universitaire;
- promouvoir la culture et les valeurs organisationnelles;
- créer un environnement propice à la productivité et à l'atteinte des résultats;
- contribuer activement et positivement à la gestion de changement;
- mobiliser tous les acteurs de l'organisation;
- informer des décisions de nature organisationnelle;
- consulter sur des sujets d'actualité pour l'UQAC;
- encourager la gestion participative;
- célébrer les succès.





### **Forum des gestionnaires**

La rencontre de l'équipe de gestionnaires de l'UQAC, sous la responsabilité de la rectrice, vise à créer un forum où le dialogue est orienté vers l'excellence, l'amélioration de la qualité et le développement des capacités managériales.

De façon plus spécifique, la rencontre vise à :

- promouvoir la culture et les valeurs organisationnelles;
- créer un environnement propice à la productivité et à l'atteinte des résultats;
- contribuer activement et positivement à la gestion de changement;
- consulter sur des sujets d'actualité;
- encourager une gestion participative;
- développer les compétences;
- voir à la reconnaissance de l'équipe de gestion;
- célébrer les succès.



# Vice-rectorat à l'enseignement, à la recherche et à la création

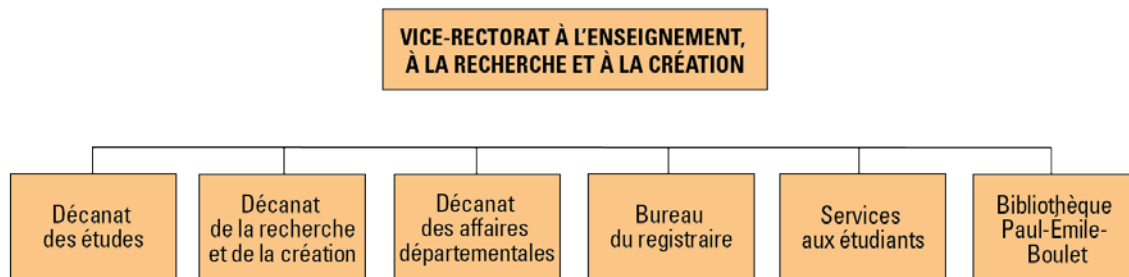
Sous l'autorité de la rectrice et membre du Comité de gouvernance, le vice-recteur à l'enseignement, à la recherche et à la création participe ainsi à la planification et à la coordination de l'ensemble des activités de l'institution. À cet effet, il assume les responsabilités inhérentes à la mise en valeur et à la réalisation des missions d'enseignement, de recherche, de création et de services à la collectivité de l'établissement.

Au niveau de gestion tactique, il est responsable du Décanat des études, du Décanat des affaires départementales, du Décanat de la recherche et de la création, de la Bibliothèque Paul-Émile-Boulet, du Bureau du registraire et des Services aux étudiants. De plus, un conseiller-cadre le soutient dans la préparation et le suivi des dossiers académiques et administratifs sous sa responsabilité.

Le vice-recteur à l'enseignement, à la recherche et à la création est nommé par le Conseil d'administration en vertu de l'article 39 de la Loi.

Sous la responsabilité de la rectrice, le vice-recteur à l'enseignement, à la recherche et à la création :

- assume principalement la responsabilité de la réalisation et de la promotion des missions d'enseignement, de recherche et de création à l'Université;
- dirige les unités administratives reliées à l'enseignement et à la recherche, ainsi que les services afférents sauf dispositions contraires;
- avise la Commission des études, de la recherche et de la création sur l'organisation, le développement et la coordination de l'enseignement, de la recherche et de la création, ainsi que sur les nominations aux fonctions de direction d'enseignement et de recherche et sur l'engagement et la promotion des membres du corps professoral;
- a la responsabilité de faire rapport au Conseil d'administration des recommandations de la Commission des études, de la recherche et de la création;
- fait partie de droit de la Commission des études, de la recherche et de la création.



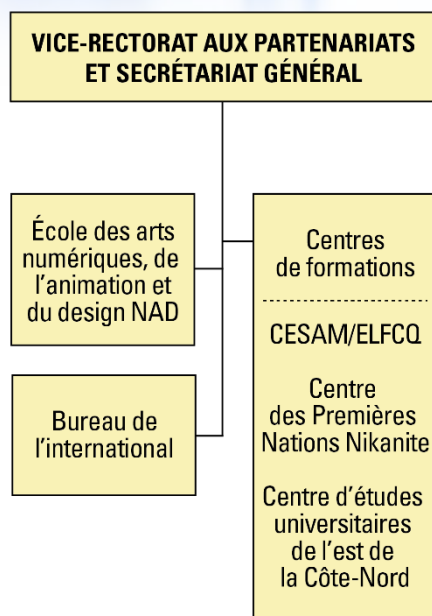
# Vice-rectorat aux partenariats et secrétariat général

Sous l'autorité de la rectrice et membre du Comité de gouvernance, le vice-recteur aux partenariats et secrétaire général est nommé par le Conseil d'administration en vertu de l'article 39 de la Loi et assure la gestion des activités de partenariats, des affaires juridiques et des archives institutionnelles. Il joue un rôle de premier plan dans le déploiement des pratiques de gestion stratégiques pour l'ensemble des secteurs sous sa responsabilité, notamment :

- le Bureau de l'international;
- l'École des arts numériques, de l'animation et du design NAD;
- les Centres de formations.

Le vice-recteur aux partenariats et secrétaire général apporte un soutien de premier plan au rectorat,

aux membres de la direction et aux organismes statutaires par des activités de développement, de conseils, de coordination, d'analyse et de gestion dans le cadre de mandats spécifiques qui lui sont confiés. Il propose également une analyse et un service-conseil quant à la priorisation des dossiers, au déploiement de stratégies et à leur mise en œuvre.



Finalement, le vice-recteur aux partenariats et secrétaire général coordonne et assure le suivi des dossiers corporatifs et voit à la préparation de prises de position à présenter aux autorités institutionnelles internes et externes. Il conseille la direction quant à la mise au point d'un processus pour l'encadrement des relations institutionnelles et assure une convergence des actions. Il est au cœur du développement et de la mise en place de relations.

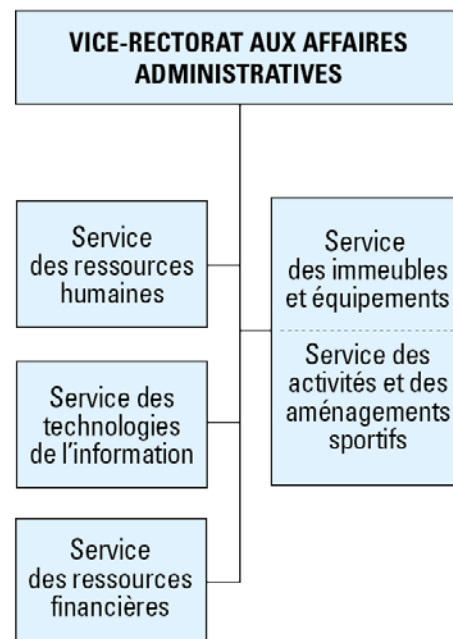


# Vice-rectorat aux affaires administratives

Sous l'autorité de la rectrice et membre du Comité de gouvernance, la vice-rectrice aux affaires administratives assiste la rectrice dans la direction de l'Université et participe ainsi à la planification et à la coordination de l'ensemble des activités de l'Institution. À cet effet, elle assume la planification et la réalisation des orientations stratégiques institutionnelles concernant les ressources humaines, financières, matérielles et informationnelles. Elle voit également au développement et à l'adaptation continue des services sous sa responsabilité : le Service des ressources humaines, le Service des ressources financières, le Service des immeubles et équipements et le Service des technologies de l'information.

La vice-rectrice aux affaires administratives est nommée par le Conseil d'administration en vertu de l'article 39 de la Loi. Sous la responsabilité de la rectrice, elle :

- assiste la rectrice dans tous les aspects de la gestion financière et administrative de l'Université et dirige les services afférents;
- avise les unités administratives sur tous les aspects de la gestion financière et administrative de l'Université;
- a la garde des biens meubles et immeubles de l'Université;
- prépare chaque année le budget de l'Université;
- prépare chaque année les états financiers de l'Université;
- fait en sorte que soient assurés :
  - le dépôt de l'argent et autres valeurs de l'Université dans toute banque, caisse populaire ou société de fiducie déterminée par résolution du Conseil d'administration;
  - la préparation des chèques, traites ou autres effets négociables pour acquitter les dépenses de l'Université;
  - la tenue des livres de comptabilité où sont inscrits les recettes et déboursés de l'Université et la conservation des pièces justificatives pertinentes.



## RESPONSABILITÉS DES VICE-RECTEURS

### Tables tactiques

Les tables tactiques, sous la responsabilité de chaque vice-recteur, sont un lieu d'arrimage et de communications entre les directions des différents services dans un objectif de mise en commun de nos processus afin d'en assurer la cohésion et la fluidité.

De façon plus spécifique, la table doit :

- coordonner des actions transversales entre les différentes directions;
- favoriser l'accent organisationnel par l'arrimage des priorités des directions académiques et administratives;
- favoriser un haut niveau de performance;
- partager les bonnes pratiques de gestion;
- donner suite, par l'entremise de groupes de travail, au repositionnement de programmes, activités ou services afin d'améliorer la gestion des opérations;
- agir en amont et en aval des décisions ou orientations prises par le comité de gouvernance;
- s'assurer du suivi tactique des travaux des directions.

### Comité de direction

Le comité de direction, sous la responsabilité de chaque vice-recteur, est un lieu de discussion, d'arrimage et de communications dans un objectif de planification et de suivi de la performance.

De façon plus spécifique, le comité doit :

- agir en amont et en aval des décisions ou orientations prises par le comité de gouvernance;
- permettre des échanges sur des préoccupations de la direction;
- s'assurer de la planification et du suivi tactique des travaux de la direction.

### Comité de priorisation des investissements

Le comité de priorisation des investissements, sous la responsabilité de la vice-rectrice aux affaires administratives, actualise le processus de la planification et du suivi budgétaire de l'UQAC.

De façon plus spécifique, le comité doit :

- assurer et soutenir la prise de décision du comité de gouvernance de l'UQAC;
- assurer l'allocation des ressources pour les demandes budgétaires des directions et services ainsi que la répartition des crédits de développement de l'organisation;
- suivre l'évolution de l'ensemble des mesures identifiées par le comité de gouvernance pour chacun des secteurs académiques et administratifs.

# Références

- Gouvernement du Québec, Loi sur l'Université du Québec
- Gouvernement du Québec, Loi sur l'administration publique
- Le Réseau de l'Université du Québec et ses constituantes
- *Manuel de gestion*, Université du Québec à Chicoutimi
- Association québécoise d'établissements de santé et de services sociaux (AQESSS)
- Université Laval
- Université de Montréal
- Centre intégré universitaire de santé et de services sociaux – Mauricie–Centre-du-Québec



UQAC

Université du Québec  
à Chicoutimi