

Pour une Université TÉLUQ

UNIQUE

PERTINENTE

CONSTRUCTIVE

Plan stratégique 2021-2024





## NOTE AUX LECTEURS ET LECTRICES

Si plonger dans une démarche de planification stratégique n'est pas une tâche aisée, c'est avant tout un puissant exercice de concertation permettant de nous projeter dans l'avenir avec confiance et ouverture. Cela ne peut se faire sans la mise au jour de constats parfois percutants, de perceptions souvent divergentes et d'attentes multiples. Cet exercice d'introspection collectif, qui fait resurgir les espoirs comme les découragements, est pourtant bénéfique à une saine vie organisationnelle et offre l'assurance d'une vision collective et assumée.

Indissociable du contexte inédit de pandémie, notre planification stratégique se veut lucide et transparente, menée avec bienveillance, mais sans complaisance.

Pour prétendre être une université différente, nous devons assumer cette différence jusque dans notre plan stratégique. Et assumer notre différence, cela signifie faire des choix, des choix sur ce que nous sommes, mais aussi sur ce que nous ne serons pas, ou ne sommes plus. Cet exercice peut être confrontant et parfois inconfortable, mais il saura donner un nouveau sens collectif à nos actions individuelles, une vision actuelle et partagée de ce qui nous rassemble.

Ce plan a été réalisé par et pour notre communauté, communauté dont les étudiantes et étudiants sont la raison d'être.

Retrouvons ici l'ensemble de nos voix pour former un discours commun, porteur et surtout rassembleur.

# REMERCIEMENTS

Je tiens à exprimer ma plus grande reconnaissance à chacun et à chacune des membres de notre organisation qui a accepté de prendre un temps d'arrêt pour participer à cet exercice et enrichir notre réflexion collective. Membres du corps professoral, personnes tutrices et chargées d'encadrement, gestionnaires, membres du personnel des groupes bureau, technique et professionnel, tous et toutes ont répondu à notre invitation. Un merci particulier également à notre communauté étudiante qui a généreusement pris part à la discussion.

Que ce soit par la participation aux sondages, aux divers ateliers ou par la présentation de nombreux mémoires, notre communauté a démontré sa vivacité, sa créativité et sa mobilisation à prendre en main l'avenir de son université et la pérennité de sa mission unique.

Les pages suivantes sont le fruit de ces mois d'échanges. Et, espérons-le, le moteur de nos prochaines années.

Lucie Laflamme  
Directrice générale



# NOS CONSTATS FONDAMENTAUX

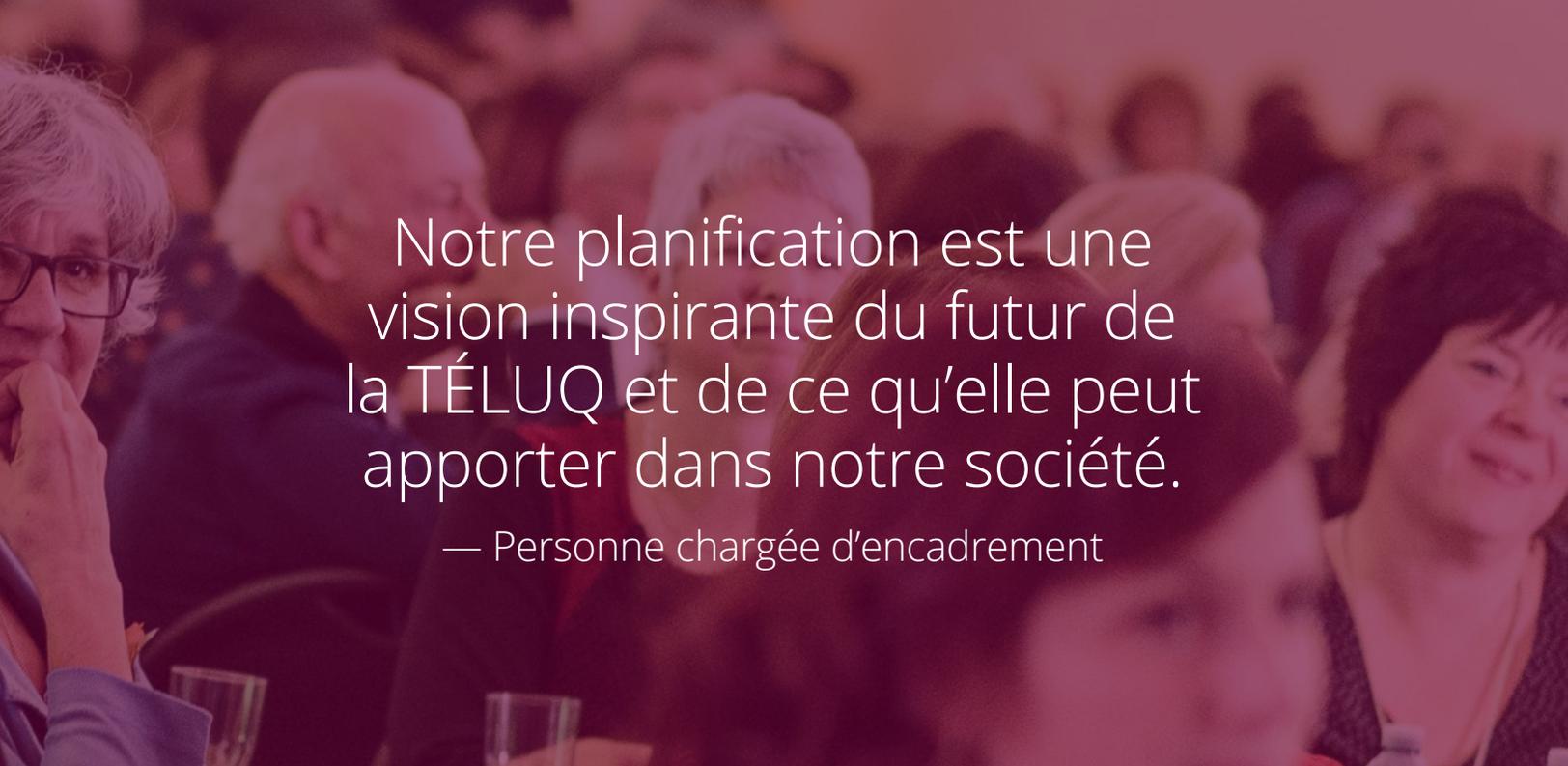
Le processus de consultation et d'analyse menant au présent plan stratégique a permis plusieurs apprentissages significatifs sur notre réalité interne et externe. Parmi ceux-ci, quatre constats orientent plus particulièrement l'esprit de notre développement stratégique.

## 1. Faire face à la concurrence et aux attentes élevées en formation à distance

Au cours des dernières années, et particulièrement dans un contexte de pandémie, nous avons assisté à un virage massif et accéléré des organisations vers la formation à distance (FAD), et l'expérience numérique de manière générale. Devant une offre abondante et intéressante, les attentes quant à la qualité de l'offre de cours et de programmes, des services et de l'expérience étudiante sont de plus en plus élevées.

## 2. Être agile dans une société en transformation

La société vit des transformations majeures (environnementales, sociales, économiques, technologiques, etc.) qui modifieront complètement notre réalité au cours des prochaines décennies. Le milieu universitaire n'y échappe pas, notamment avec la transformation de l'écosystème de la formation aux adultes. De plus, nous évoluons dans une ère d'instantanéité où notre attention est sursollicitée par une mer de détails qui risque de nous faire perdre de vue le sens de nos actions. Plus que jamais, nous devons nous montrer agiles et innovants pour rester connectés aux besoins évolutifs de la collectivité, et ainsi demeurer pertinents.



Notre planification est une vision inspirante du futur de la TÉLUQ et de ce qu'elle peut apporter dans notre société.

— Personne chargée d'encadrement



### **3. (re)Placer l'humain au centre de nos préoccupations et de nos actions**

Dans une période de développements technologiques sans précédent et considérant notre modèle d'affaires basé sur la distance, il est crucial de reconnaître et d'honorer l'importance de l'humain au cœur de nos activités, de valoriser l'écoute des besoins, la connexion et la bienveillance entre chacun et chacune d'entre nous, tant parmi les membres du personnel que la population étudiante.

### **4. Avoir le courage de faire des choix**

Les ressources (humaines, financières, etc.) n'étant pas infinies, il est nécessaire de faire des choix et de concentrer nos efforts sur nos forces distinctives et les actions à valeur ajoutée. Dans un milieu universitaire qui navigue lui aussi dans un environnement complexe, le statu quo ne semble plus une avenue envisageable. Insuffler le changement demande du courage et une reconnaissance de l'importance des besoins collectifs au-delà de notre confort individuel.

# FACE À CES CONSTATS

Née d'un projet expérimental de l'Université du Québec au début des années 70 et portée par l'intention de contribuer à l'accessibilité des études universitaires, l'Université TÉLUQ a su se développer et s'imposer dans le développement de la FAD au Québec.

Celle-ci possède une riche histoire empreinte de succès et de défis surmontés, des premiers cours par correspondance jusqu'au cours en ligne autoportant d'aujourd'hui, d'une organisation formée en tant que simple commission sans corps professoral à un établissement universitaire à part entière présentant une riche offre de cours et effectuant de la recherche de qualité.

**Il est essentiel de reconnaître ce parcours extraordinaire et l'ensemble des gens qui y ont contribué.**

Néanmoins, un regard lucide s'impose : avoir été pionnier ne garantit pas de conserver une position de leader. Il y a 50 ans, nous étions les seuls à proposer une offre à distance dans le milieu universitaire québécois. Tout était à bâtir, tous et toutes étaient à convaincre. Aujourd'hui, le combat n'est plus le même : si l'on ne remet plus en question le bien-fondé de ce mode de formation, l'Université TÉLUQ doit plus que jamais démontrer sa raison d'être et sa contribution pour la société québécoise. Tout cela dans un

contexte ultra-concurrentiel et selon un mode de financement désavantageux considérant la fréquentation étudiante majoritairement à temps partiel.

Par ailleurs, le contexte pandémique a accéléré l'investissement des universités et même du milieu privé dans l'enseignement à distance, mettant en place un nouvel écosystème de la formation aux adultes. Il s'avère crucial que nous réfléchissions à la place de notre université dans ce nouveau paysage et à la façon de mettre à profit nos atouts uniques.

Nous sommes à la croisée des chemins.

**Les prochains mois et les prochaines années seront déterminants, et la contribution de l'ensemble de la communauté sera nécessaire afin que notre établissement renouvelle son leadership en FAD et demeure pertinent.**



L'avenir appartient aux  
audacieux et courageux qui ne  
se satisferont pas des succès  
du passé. Il est temps de  
démontrer nos ambitions à être  
l'université ayant toujours un  
coup d'avance.

— Membre du groupe employé



La planification stratégique,  
c'est notre boussole collective, notre  
point de ralliement vers un futur  
commun, l'incarnation de nos rêves et  
de nos ambitions, notre engagement  
pour une université visionnaire,  
prospère et durable.

— Membre du corps professoral

# NOS ORIENTATIONS STRATÉGIQUES 2021-2024

Ancrés dans notre réalité organisationnelle mais aussi sociétale, **nous proposons ici un prisme composé de trois axes stratégiques**, indissociables les uns des autres, et qui nous permettra de projeter l'état souhaité de notre université dans les trois prochaines années.

**Ce prisme guidera nos projets collectifs** et donnera un sens à nos actions individuelles. L'état souhaité : s'affirmer comme une université unique en son genre, pertinente dans ses actions et constructive dans ses impacts. Voyons plus en détail le sens de ces trois dimensions stratégiques appliqué à notre organisation.

Pour une Université TÉLUQ

UNIQUE

PERTINENTE

CONSTRUCTIVE

**Unique** Pour plusieurs, l'Université TÉLUQ ne semble plus ou pas unique, car de plus en plus d'organisations, universitaires ou autres, s'investissent dans la FAD. Pourtant, par son modèle axé sur la flexibilité et les cheminements individualisés par exemple, notre université présente des arguments qu'aucune autre ne peut faire valoir. Comment la distance, sur laquelle reposent tous nos fondements, peut-elle nous rapprocher? En quoi nous démarque-t-elle avantageusement de la concurrence? Et surtout, en quoi cette unicité fait-elle de l'Université TÉLUQ un joueur majeur, reconnu et irremplaçable? Notre objectif : ne pas forcément en faire la plus grande, mais la rendre unique.

**Pertinente** La notion de pertinence, pour un établissement d'enseignement supérieur, semble une évidence : développer les savoirs par l'enseignement et la recherche et former des adultes capables d'esprit critique. Ici, la notion de pertinence sous-entend également l'innovation indissociable de nos pratiques, l'aspect évolutif de notre offre de cours ou notre capacité à concentrer nos efforts sur des projets à valeur ajoutée. Exister ne signifie pas toujours être pertinent, mais être pertinent donne tout son sens à notre existence.

**Constructive** Ce terme, rarement associé au milieu universitaire, place le cœur de notre plan stratégique dans un mouvement qui vise une évolution, une agilité à s'adapter à un environnement en pleine mouvance. Ce terme fait aussi référence aux résultats attendus, des résultats issus de la réussite des projets d'études et du sentiment de fierté des étudiantes et étudiants, de leur meilleure employabilité, ou tout simplement d'un plus grand savoir-faire.

Ce prisme va alors rayonner sur **10 orientations prioritaires** qui découlent de l'exercice de consultation et qui sont, elles aussi, reliées.

Offrir une **expérience étudiante riche** qui soutient la création d'un sentiment d'appartenance



Favoriser une **expérience employée humaine, motivante et bienveillante**

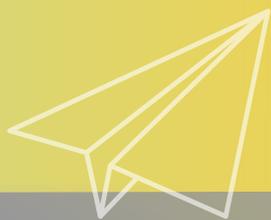
S'engager à devenir un exemple en matière **d'équité, de diversité et d'inclusion**



Évoluer grâce à **l'amélioration continue** et à **l'intelligence d'affaires** en misant sur l'agilité et la collaboration

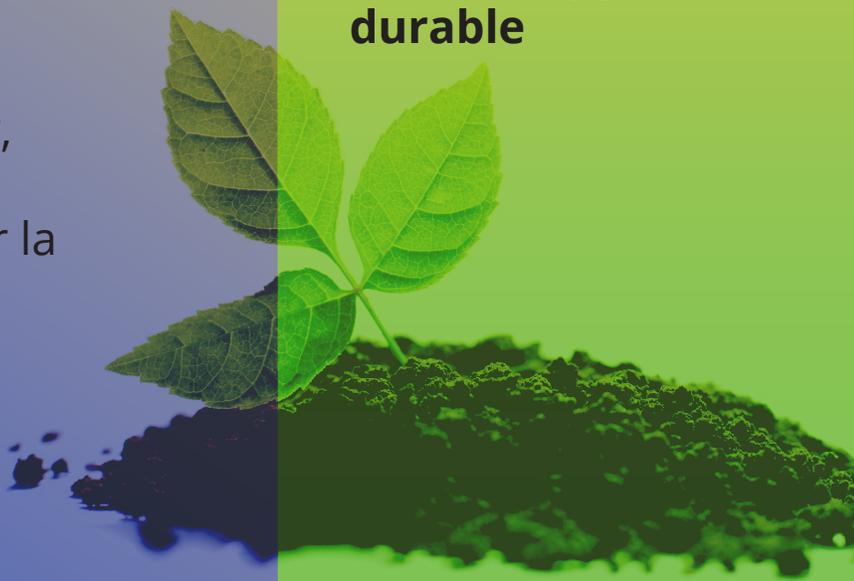
Intensifier le développement, l'intégration et **le partage de pratiques pédagogiques innovantes en FAD**

Consolider, affirmer et faire rayonner  
l'**identité unique** de notre université



Dynamiser,  
soutenir  
et valoriser la  
**recherche**

Formaliser notre  
**engagement**  
en **développement**  
**durable**



Développer et améliorer l'offre  
de cours et de programmes en  
adéquation avec  
les **besoins sociétaux**

Bonifier le soutien  
à la **persévérance** et à la  
**réussite** des projets d'études



# ET MAINTENANT...

Ces derniers mois de consultation, riches d'échanges et de rencontres, ouvrent maintenant la porte à une nouvelle étape cruciale de notre université : une phase de mobilisation où nos opérations quotidiennes seront guidées par nos plans d'action concertés et nos objectifs sectoriels inspirés par une vision partagée.

Chaque membre de la communauté, quel que soit son rôle, est un contributeur clé dans la réussite de ce grand projet collectif. Et parce que notre communauté est vivante, diversifiée et talentueuse, rien ne pourra nous arrêter, pour une Université TÉLUQ unique, pertinente et constructive.





Merci d'exister.  
Vous êtes nécessaires!  
— Membre de la communauté étudiante

UNIVERSITÉ  
**TÉLUQ**