

# HORIZON 2012

Orientations de développement  
de l'Université Laval



UNIVERSITÉ  
LAVAL

# HORIZON 2012

## TABLE DES MATIÈRES

La formation	<b>3</b>
La recherche et la création	<b>5</b>
L'internationalisation des activités	<b>6</b>
L'engagement dans la société	<b>8</b>
Les membres de la communauté universitaire	<b>9</b>
La gouvernance et le développement durable	<b>11</b>



## MOT DU RECTEUR

J'ai le plaisir de vous présenter le document *Horizon 2012: Orientations de développement de l'Université Laval* qui a été adopté par le Conseil universitaire et le Conseil d'administration en février 2008. Ce document est le fruit d'un processus de consultation auquel ont participé de nombreux membres de la communauté universitaire. Entamé à la suite de l'entrée en fonction de la nouvelle équipe de direction en juillet 2007, ce processus avait pour objectifs la conception d'une vision commune du développement futur de l'Université et la détermination des moyens à mettre en œuvre en vue de sa réalisation.

L'élaboration d'un tel plan d'orientation ne peut que s'inscrire dans le respect de la mission de l'institution qui se doit d'être réaffirmée et s'appuyer sur une vision porteuse d'avenir, stimulante et rassembleuse. « Devenir l'une des meilleures universités au monde », telle est notre ambition pour le rayonnement de notre institution, son évolution et celle de la société dans laquelle elle est engagée et à laquelle elle contribue. Cette vision repose sur nos forces par rapport aux autres établissements universitaires et nos compétences. Le dynamisme et l'esprit d'innovation de l'ensemble des membres de la communauté en assureront l'accomplissement.

Les valeurs qui nous animent en tant que communauté sont mises en lumière dans ce document. Dans la perspective de notre vision, ces valeurs partagées sauront guider nos actions et nos décisions au cours des prochaines années.

Les grandes orientations de développement de l'Université énoncées, tout en tenant compte des enjeux actuels et émergents auxquels doit faire face l'institution, se veulent mobilisatrices. Des objectifs stimulants, clairs et acceptés des membres de la communauté universitaire ont été formulés par rapport aux six dimensions suivantes :

- la formation ;
- la recherche et la création ;
- l'internationalisation des activités ;
- l'engagement dans la société ;
- les membres de la communauté universitaire ;
- la gouvernance et le développement durable.

De plus, pour chacun des objectifs fixés, les stratégies à adopter en vue de leur réalisation ont été déterminées.

Bien que déjà commencée, la mise en œuvre des différentes stratégies proposées sera étalée dans le temps en fonction des contraintes inhérentes à chacune d'elles. Il s'agit, en effet, d'un plan de quatre ans. Toutefois, un suivi périodique et une évaluation des progrès seront effectués.

Le recteur,



Denis Brière



## **HORIZON 2012**

### **ORIENTATIONS DE DÉVELOPPEMENT DE L'UNIVERSITÉ LAVAL**

#### **Mission**

« Première université francophone d'Amérique, ouverte sur le monde et animée d'une culture de l'exigence, l'Université Laval contribue au développement de la société :

- par la formation de personnes compétentes, responsables et promotrices de changement,
- par l'avancement et le partage des connaissances

**dans un environnement dynamique de recherche et de création. »**

#### **Vision**

**Une vision partagée, stimulante et porteuse d'avenir mobilise les membres de la communauté universitaire : devenir l'une des meilleures universités au monde. À cette fin, l'Université Laval compte ainsi se démarquer :**

- Une université complète, qui est reconnue comme un établissement de réputation internationale pour ses étudiants et ses programmes de formation de grande valeur.
- Une université de pointe en matière de recherche et de création, qui s'illustre sur les scènes nationale et internationale par la qualité exceptionnelle de ses réalisations.
- Une université ouverte, qui favorise les échanges, la coopération et la participation de ses membres aux enjeux mondiaux majeurs.
- Une université engagée dans son milieu qui, dans le respect de sa mission fondamentale, de son autonomie et de ses responsabilités, bâtit des partenariats fructueux avec toutes les composantes de la société.
- Une université modèle, qui permet à tous les membres de sa communauté de s'épanouir, de développer leur potentiel et de s'affirmer dans un contexte institutionnel dynamique, stimulant, diversifié et respectueux des autres.
- Une université moderne, qui s'investit dans le développement durable et qui gère ses ressources de façon responsable.

#### **Valeurs**

**Les actions des membres de la communauté universitaire mettent au premier plan la réussite de l'étudiant et reflètent les valeurs institutionnelles fondamentales suivantes :**

- le respect de la diversité des personnes, des sociétés, des savoirs et des modes de pensée ;
- l'approche humaniste et éthique ;
- le développement de la pensée et du jugement critiques ;
- l'engagement individuel et collectif et le leadership ;
- la promotion de la création, de l'innovation et de l'excellence.

## LA FORMATION

L'Université Laval vise à offrir des programmes de formation de classe mondiale, à la fine pointe du savoir et de la pédagogie. La formation de personnes compétentes, responsables et promotrices de changement représente sa raison d'être.

Par des programmes de qualité, flexibles et axés sur l'acquisition de savoirs, savoir-être et savoir-faire, l'Université Laval compte se distinguer et attirer les meilleurs étudiants. Le transfert du savoir de la recherche à la formation à tous les cycles constitue un élément essentiel à l'actualisation de ses programmes. En outre, en promouvant l'internationalisation de la formation, l'Université veut permettre à ses étudiants de développer une pensée universelle et ouverte au dialogue.

### OBJECTIFS ET STRATÉGIES

#### A. Mettre en place les conditions qui favorisent le recrutement d'étudiants de qualité, leur fidélisation et leur réussite

- A. Renforcer la capacité de recrutement de l'Université et de ses facultés.
- B. Établir et mettre en œuvre des plans ciblés de recrutement étudiant.
- C. Poursuivre la collaboration avec les milieux préuniversitaires.
- D. Renforcer les offres d'appui financier aux meilleurs étudiants afin de les attirer à l'Université Laval.
- E. Définir, pour chacun des programmes, les compétences à maîtriser par les diplômés, et s'assurer que les activités de formation y contribuent.
- F. Soutenir les étudiants dans l'élaboration et la consolidation de leur projet de formation et de leur projet professionnel, et favoriser l'acquisition d'habiletés propres au métier d'étudiant.
- G. Établir et mettre en œuvre des plans ciblés en appui à la réussite aux études.
- H. Accompagner, tout au long de leurs études, les étudiants dans l'élaboration de leur portfolio professionnel, témoignant de l'évolution constante de leurs compétences.
  - I. Favoriser, chez les étudiants, l'assistantat et la participation aux projets de recherche.
- J. Susciter et appuyer l'amélioration et l'innovation pédagogiques.
- K. Intensifier et accélérer le processus d'intégration des technologies de l'information et des communications aux activités de formation, notamment par l'implantation de l'Environnement numérique d'apprentissage comme plateforme uniforme qui permettra à tous les acteurs universitaires de tirer profit d'une vaste gamme de services, de ressources et d'outils d'apprentissage en réseau, quel que soit leur emplacement géographique.
- L. Poursuivre le développement des collections de la Bibliothèque, l'arrimer aux programmes de formation et de recherche et améliorer la diffusion de ses collections.

## B. Accentuer l'internationalisation des programmes de formation

- A. Intensifier le développement du profil international.
- B. Accroître le nombre de programmes de formation intégrés avec des établissements étrangers renommés.
- C. Intensifier les activités de formation à distance et de formation continue hors Québec.
- D. Mettre en place des moyens pour s'assurer de l'acquisition de compétences langagières par les étudiants.
- E. Mettre en place des moyens pour s'assurer de l'acquisition de connaissances dans le domaine international et de compétences interculturelles par les étudiants.

## C. Adapter les programmes de formation aux nouvelles réalités des étudiants et de la société, notamment par la formation à distance et la formation continue

- A. Offrir un plus grand nombre de programmes complets par Internet.
- B. Offrir un plus grand nombre de cours en mode hybride, combinant la formation donnée en présence réelle des étudiants et de l'enseignant et l'autoformation à distance.
- C. Poursuivre le développement d'une formation à distance de qualité.
- D. Intensifier l'offre de formation continue sur mesure en établissant des relations plus étroites avec les facultés, les organisations partenaires, les entreprises et les pôles universitaires.
- E. Répondre aux besoins de formation dans les secteurs en émergence tels que le développement durable.
- F. Promouvoir la formation à la recherche pour les étudiants de tous les cycles.
- G. Accentuer la flexibilité de la structure des programmes, de l'offre de cours et du calendrier universitaire et diversifier les horaires pour répondre aux nouveaux besoins des étudiants, notamment les étudiants à temps partiel et les étudiants adultes assumant des responsabilités familiales et professionnelles.
- H. Évaluer systématiquement, dans une perspective d'amélioration continue, les cours et les programmes, et y faire le suivi approprié.
  - I. Intensifier le développement du profil entrepreneurial et du profil coopératif.
  - J. Encourager l'interdisciplinarité par l'adoption de mesures organisationnelles et budgétaires appropriées.
  - K. Encourager l'approche-programme par l'adoption de mesures appropriées.
  - L. Reconnaître les acquis et les compétences des étudiants adultes.
- M. Répondre aux besoins spécifiques des nouveaux immigrants en matière de formation.
- N. Poursuivre la collaboration au développement des services universitaires en région.
- O. Répondre aux besoins de développement intellectuel, social et culturel des personnes de 50 ans et plus par les activités de l'Université du 3<sup>e</sup> âge de Québec (UTAQ).

# LA RECHERCHE ET LA CRÉATION

L'avancement et le partage des connaissances sont au cœur de la mission de l'Université. Ses activités de recherche contribuent à enrichir et à maintenir à la fine pointe les programmes de formation qu'elle offre. De plus, par la transposition du savoir et des technologies en applications pratiques, l'Université concourt au mieux-être de la société et à la production de la richesse. L'Université Laval entend bâtir, avec des partenaires publics, parapublics et privés, une capacité de recherche durable, innovante et créative lui permettant de se positionner parmi les cinq grandes universités de recherche au Canada et parmi les meilleures au monde.

L'Université compte affirmer son leadership et son rayonnement en recherche sur les scènes régionale, nationale et internationale en augmentant substantiellement ses fonds et en soutenant les initiatives de recherche novatrices et porteuses sur les plans scientifique et social.

## OBJECTIFS ET STRATÉGIES

### A. Mettre en place les conditions qui permettent un développement efficace de la recherche et de la création

- A. Mettre en place un programme phare de développement de 100 chaires de recherche et de création, basé sur un financement public et privé.
- B. Raffiner le processus de veille en matière de sources de financement pour la recherche et la création.
- C. Appuyer les professeurs dans leurs démarches de collecte de fonds de sources non traditionnelles.
- D. Améliorer les performances dans les concours pour les sources traditionnelles de fonds.
- E. Optimiser les appuis financiers à la recherche.
- F. Instaurer les conditions favorables au décloisonnement en recherche.
- G. Mettre en place un programme de création de projets multifacultaires dans des secteurs novateurs et aux retombées sociales importantes.
- H. Renforcer le soutien du Vice-rectorat aux centres et instituts de recherche et de création.
  - I. Créer le Bureau de la recherche.
  - J. Réexaminer la gouvernance des instituts de l'Université.
  - K. Promouvoir les règles d'éthique et de déontologie en recherche.
  - L. Actualiser le *Plan de développement de la recherche 2006-2010*.

## B. Assurer une représentation accrue de l'Université Laval au sein des réseaux de recherche régionaux, nationaux et internationaux et mieux faire connaître les réalisations de ses chercheurs

- A. Intensifier la promotion des découvertes et des principales réussites des chercheurs et des centres de recherche de l'Université.
- B. Accroître les activités de veille en matière de prix et de distinctions en recherche, puis encourager les chercheurs à y soumettre leur candidature et les appuyer dans leur démarche.
- C. Organiser annuellement des événements pour mettre en valeur les réalisations des chercheurs.
- D. Augmenter les représentations de l'Université au sein des instances scientifiques.
- E. Favoriser la participation des membres de l'Université au sein des organismes publics et parapublics en lien avec la recherche et la création.

## C. Mettre en place les conditions qui facilitent le transfert des connaissances, la valorisation des résultats de la recherche et le transfert technologique des principales réalisations des chercheurs de l'Université

- A. Élargir la base des partenariats de recherche et de création et favoriser les interactions entre l'Université, ses institutions affiliées et les organismes externes.
- B. Établir un partenariat significatif avec Pôle Québec – Chaudière-Appalaches afin d'assurer le maximum de retombées économiques pour la région.
- C. Mettre en place un comité institutionnel de gestion des brevets.
- D. Mettre à jour la politique institutionnelle sur la gestion de la propriété intellectuelle.
- E. Explorer, avec les partenaires traditionnels, de nouvelles avenues de valorisation des résultats de la recherche et renforcer les relations par l'octroi de licences.
- F. Créer le Bureau de liaison entreprises-Université (BLEU).

## L'INTERNATIONALISATION DES ACTIVITES

La mondialisation de la plupart des domaines d'activité et le caractère de plus en plus diversifié des populations amènent à une ouverture sur le monde. L'internationalisation de ses activités constitue une priorité pour l'Université Laval qui souhaite non seulement accroître sa présence et sa visibilité à l'échelle internationale, mais aussi créer et animer, sur le campus, un environnement propice aux échanges interculturels.



Si le nombre d'étudiants effectuant un séjour d'études ou un stage à l'étranger et le nombre de profils internationaux croissent, l'Université veut aussi s'assurer que tous ses étudiants acquièrent des compétences associées à une formation internationale (langues, cultures). De plus, dans l'accomplissement de sa mission, l'Université compte augmenter les projets de coopération et ses partenariats à l'échelle mondiale, ainsi que renforcer ses relations internationales.

## OBJECTIFS ET STRATÉGIES

### A. Accentuer les efforts en matière d'internationalisation des activités

- A. Augmenter de 15 % le nombre d'étudiants étrangers.
- B. Accroître la diversité du corps enseignant et du personnel administratif, notamment sur le plan de l'origine ethnoculturelle.
- C. Appuyer le développement des programmes d'échanges étudiants.
- D. Accroître et diversifier l'offre de stages à l'étranger.
- E. Favoriser, pour les professeurs et les chercheurs, les échanges internationaux.
- F. Renforcer la prise de conscience des enjeux mondiaux par la tenue de conférences et de débats.
- G. Appuyer la création d'activités de formation à portée humanitaire et internationale.

### B. Actualiser les stratégies institutionnelles en matière d'internationalisation

- A. Appuyer les unités dans l'élaboration et la mise en place de leur plan d'action concernant l'internationalisation de leurs activités.
- B. Déterminer les secteurs disciplinaires et les pays pour lesquels l'Université pourrait soutenir des projets porteurs.
- C. Poursuivre l'établissement de relations privilégiées avec des universités choisies et des partenaires en recherche internationaux.
- D. Développer l'expertise en recherche de fonds auprès d'organismes internationaux (UNESCO, Banque mondiale, etc.).
- E. Créer un fonds institutionnel d'appui aux initiatives internationales.
- F. Sensibiliser le milieu socioéconomique régional et national à la nécessité de soutenir les actions d'internationalisation de l'Université.
- G. Accroître l'appui logistique aux projets de coopération internationale.

## C. Améliorer les structures liées à l'internationalisation

- A. Améliorer les services d'accueil et d'encadrement des étudiants étrangers afin d'assurer leur fidélisation et leur réussite.
- B. Améliorer les conditions d'accueil des professeurs, chercheurs et stagiaires postdoctoraux étrangers.
- C. Mettre en place, en partenariat avec la Ville de Québec et la région, une Maison internationale, lieu d'ouverture sur le monde favorisant les échanges interculturels.

## L'ENGAGEMENT DANS LA SOCIÉTÉ

Ouverte sur le monde, l'Université Laval souhaite accroître les échanges sur tous les plans et la participation de ses membres aux débats et à la production du savoir à l'échelle internationale. La réalisation de sa mission repose aussi sur l'établissement de relations soutenues avec ses diplômés et de liens étroits avec la communauté au sein de laquelle elle est profondément enracinée, ses citoyens ainsi que ses institutions et organisations.

L'Université Laval compte exercer un leadership accru au sein de sa communauté et sur la scène internationale.

## OBJECTIFS ET STRATÉGIES

### A. Favoriser et valoriser l'engagement dans la société

- A. Encourager et appuyer la participation des membres de la communauté universitaire dans leurs diverses formes d'engagement.
- B. Encourager et appuyer les initiatives à portée sociale et communautaire des étudiants et des membres du personnel.
- C. Valoriser la participation des membres de la communauté universitaire aux débats ayant trait aux grands enjeux de société.
- D. Participer activement à la vie culturelle, économique et sociale.
- E. Poursuivre l'établissement de liens privilégiés avec les entreprises et organisations pour connaître leurs besoins sur les plans de la formation continue, de la recherche et d'une main-d'œuvre qualifiée, et y répondre.
- F. Participer au développement des infrastructures à vocation régionale en établissant des partenariats avec les instances concernées.
- G. Favoriser l'établissement durable des nouveaux diplômés de l'Université, dans la région de Québec, notamment ceux d'origine d'étrangère.

## B. Renforcer les liens avec les diplômés

- A. Susciter et entretenir, chez les diplômés, le sentiment d'appartenance.
- B. Favoriser le maintien d'un lien continu avec les diplômés.
- C. Accroître et valoriser les différentes contributions des diplômés à la réalisation de la mission de l'Université : participation à diverses instances universitaires, participation à des conférences ou colloques, accueil d'étudiants dans le cadre de stages ou de travaux pratiques, etc.
- D. Susciter la contribution des diplômés vivant à l'étranger dans les efforts d'internationalisation des activités de l'Université.
- E. Maximiser la synergie entre l'Université, l'Association des diplômés de l'Université Laval (ADUL) et la Fondation de l'Université Laval (FUL).

## C. Accroître la visibilité de l'Université dans la collectivité

- A. Faire mieux connaître les réalisations et les succès des membres de la communauté universitaire, notamment dans les médias, sur les scènes régionale, nationale et internationale.
- B. Faire mieux connaître au public la grande diversité des services que l'Université offre à l'ensemble de la communauté régionale.

# LES MEMBRES DE LA COMMUNAUTÉ UNIVERSITAIRE

L'Université Laval veut se distinguer par le cadre et la qualité de vie qu'elle offre à tous les membres de la communauté à qui elle permet de se réaliser pleinement. L'Université reconnaît que l'ensemble de la communauté universitaire doit être mobilisé autour d'une vision et d'objectifs communs.

Une culture d'engagement caractérisée par des relations empreintes de respect, d'ouverture et de collaboration doit régner.

## OBJECTIFS ET STRATÉGIES

### A. Valoriser les membres de la communauté universitaire

- A. Renforcer les mécanismes de perfectionnement et valoriser, chez les membres du personnel, le développement de nouvelles compétences.

- B. Mettre en place de nouveaux programmes de reconnaissance et de valorisation adaptés aux diverses catégories de personnel.
- C. Encourager et valoriser la participation des étudiants à la vie universitaire, aux activités de leurs diverses associations et aux grands projets de l'Université.
- D. Renforcer les liens avec le personnel retraité et solliciter son expertise.

## **B.** Améliorer les conditions de vie des étudiants et de l'ensemble de la communauté universitaire

- A. Poursuivre les efforts de développement et d'amélioration du parc immobilier et des infrastructures afin d'assurer un environnement accueillant, convivial et sécuritaire.
- B. Faciliter l'accès, pour les étudiants, à des emplois sur le campus.
- C. Augmenter la capacité d'accueil en résidence.
- D. Augmenter l'offre de places en garderie.

## **C.** Promouvoir la santé, physique et psychologique, auprès des membres de la communauté universitaire

- A. Poursuivre l'offre d'activités sportives d'initiation et de perfectionnement ainsi que l'offre de services santé.
- B. Poursuivre le virage santé en alimentation.
- C. Maintenir le soutien individuel et l'offre d'activités favorisant la santé psychologique, à la fois pour les étudiants et les membres du personnel.

## **D.** Assurer un service de qualité aux étudiants

- A. Susciter, chez tous les membres du personnel en contact avec les étudiants, le désir de contribuer à leur réussite par une écoute attentive de leurs besoins et un service de qualité.
- B. Valoriser les initiatives des membres du personnel qui sont susceptibles d'améliorer la prestation des services offerts aux étudiants.
- C. Évaluer, dans une perspective d'amélioration continue, la qualité des différents services offerts aux étudiants.

## **E.** Attirer, recruter et fidéliser, pour toutes les catégories de personnel, les personnes les plus compétentes

- A. Recruter et fidéliser les meilleurs enseignants.
- B. Recruter et fidéliser les meilleurs employés de soutien, professionnels et cadres.

- C. Assurer un accueil de qualité et une intégration adéquate des nouveaux membres de la communauté universitaire.
- D. Intensifier les activités de préparation de la relève.

## F. Assurer une gestion efficace des ressources humaines

- A. Déterminer les responsabilités et les tâches des professeurs administrateurs qui pourraient être déléguées au personnel administratif.
- B. Soutenir adéquatement les cadres en matière de gestion des ressources humaines, entre autres par des activités de formation, du mentorat et de l'accompagnement individuel.
- C. Mettre en place des mécanismes favorisant le dialogue continu entre la direction de l'Université et les syndicats et associations professionnelles.
- D. Mettre en place les conditions qui favorisent la coopération et le partage des ressources, notamment le rattachement multiple.
- E. Créer le Bureau des affaires professorales et du personnel enseignant et de recherche.

## LA GOUVERNANCE ET LE DÉVELOPPEMENT DURABLE

Éthique et bonne gouvernance sont des principes devant guider toute institution. Dans un contexte de développement durable, les ressources confiées à l'Université doivent être gérées de façon responsable, de telle sorte qu'elles contribuent à la réussite de sa mission et à la poursuite de ses orientations stratégiques.

L'Université Laval compte adopter des modes de gestion exemplaires et renforcer l'exercice de reddition de comptes.

### OBJECTIFS ET STRATÉGIES

#### A. Promouvoir le développement durable

- A. Élaborer et mettre en œuvre une politique de développement durable.
- B. Créer un fonds institutionnel de développement durable.
- C. S'assurer que les projets immobiliers sont conçus et gérés dans le respect des principes du développement durable.
- D. Favoriser l'utilisation des transports alternatifs.

## B. Améliorer les modes de gouvernance et de reddition de comptes

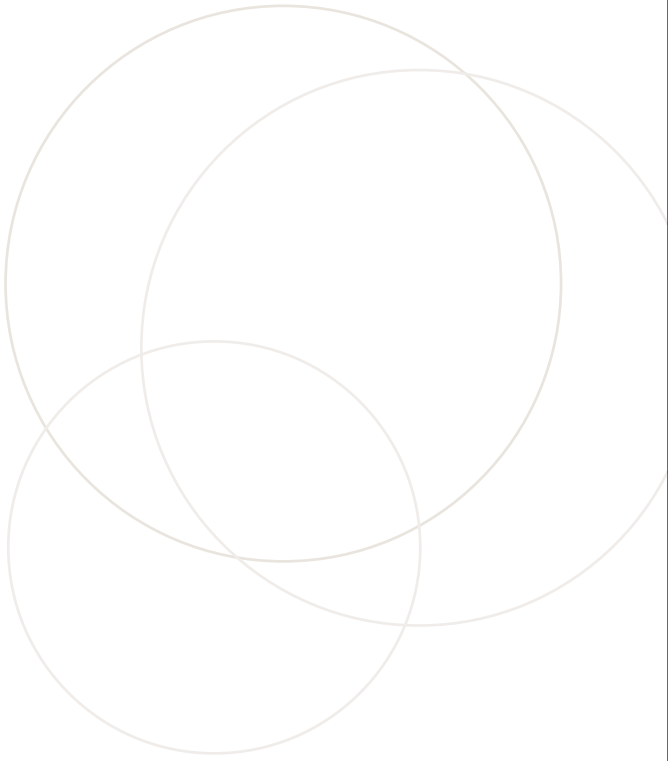
- A. Revoir le mode de gouvernance à la lumière des meilleures pratiques en matière de gouvernance universitaire.
- B. Revoir les niveaux de responsabilité et d'imputabilité en matière de gestion des ressources financières et de gestion des ressources humaines.
- C. Mettre en place des outils et des processus pour assurer la reddition des comptes.
- D. Revoir les politiques et les règlements, notamment dans le but d'actualiser et d'harmoniser les pratiques.
- E. Élaborer et mettre en œuvre une politique sur les relations entre l'Université et le secteur privé.

## C. Assurer une saine gestion des finances de l'Université

- A. Élaborer et mettre en œuvre un plan de résorption du déficit.
- B. Améliorer l'efficacité sur le plan de la gestion institutionnelle.
- C. Maximiser les activités de sollicitation auprès des donateurs potentiels.
- D. Réviser les formules d'allocation budgétaire, et ce, dans un contexte de coopération interfacultaire.
- E. Appuyer les unités dans leur développement et les soutenir dans leur gestion financière et budgétaire.

## D. Améliorer l'efficacité des systèmes d'information et de communication

- A. Compléter la mise en œuvre du Projet de modernisation de la gestion des études.
- B. Poursuivre la mise en place du nouveau Système d'information en matière de gestion des ressources humaines.
- C. Mettre en place l'Environnement numérique d'apprentissage.
- D. Moderniser et adapter les systèmes d'information ainsi que les processus administratifs afin de faciliter et de rendre plus efficiente la prise de décision des gestionnaires.
- E. Revoir les modes de communication et les adapter aux réalités d'aujourd'hui.
- F. Intégrer les systèmes d'information.
- G. Planifier le développement des systèmes d'information en fonction des priorités institutionnelles.
- H. Assurer la sécurité des systèmes d'information et de communication.



100 %



Imprimé sur du Rolland Enviro100, contenant 100 % de fibres recyclées postconsommation, certifié Éco-Logo, procédé sans chlore, FSC recyclé et fabriqué à partir d'énergie biogaz.

