

OSER INSPIRER ENTREPRENDRE ENSEMBLE L'AVENIR

Plan d'action 2017-2022



UNIVERSITÉ
LAVAL



LISTE DES ABRÉVIATIONS

Rectrice (REC)
 Secrétaire générale (SG)
 Vice-rectorats (VR)
 Vice-recteur à l'administration (VRA)
 Vice-recteur aux affaires externes, internationales et à la santé (VRAEIS)
 Vice-recteur aux études et aux affaires étudiantes (VREAE)
 Vice-recteur exécutif (VREX)
 Vice-rectrice à la recherche, à la création et à l'innovation (VRRCI)
 Vice-rectrice aux ressources humaines (VRRH)

PHOTOS

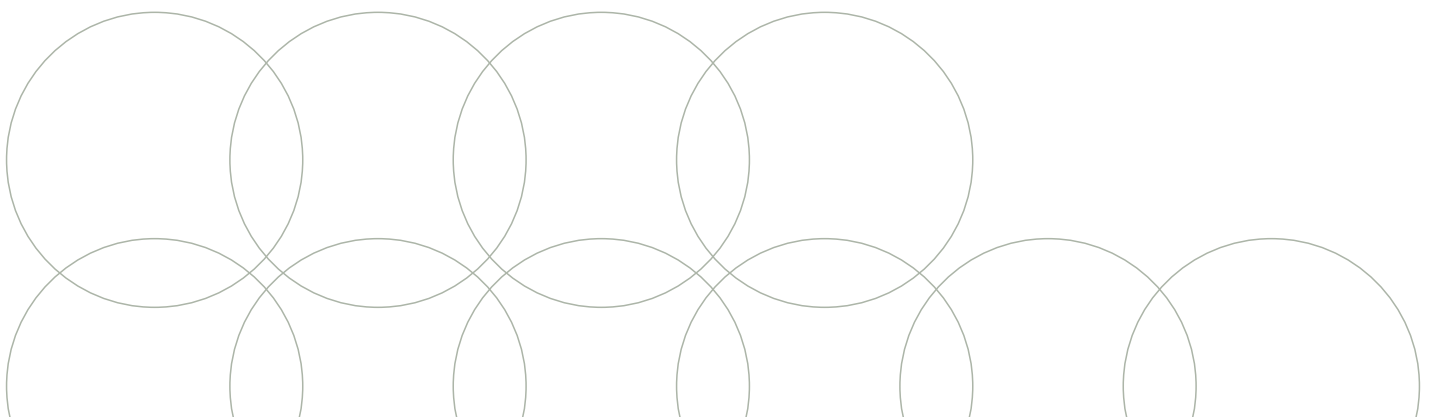
Jessy Bernier/FSA ULaval : page 19 (photo 6)
 Jérôme Bourgoin : page 19 (photo 2)
 Benoît Bruhmüller : page couverture
 Benoît Camirand/FSA ULaval : page 2 (photos 2 et 4)
 Gabriel Rancourt/Forêt Montmorency : page 2 (photo 5)
 Marc Robitaille : pages 2 (photo 3), 4, 8, 14 et 19 (photo 4)
 Dany Vachon : page 2 (photo 1)
 Université Laval : page 19 (photos 1 et 5)
 Université Laval/Bureau international : page 19 (photo 3)



OSER INSPIRER ENTREPRENDRE ENSEMBLE L'AVENIR

Table des matières

AXE 1 : Expérience	4
AXE 2 : Engagement	8
AXE 3 : Excellence	14





AXE 1

Expérience

Objectif 1.1 : Enrichir l'expérience étudiante

ACTIONS	ACTIONS SPÉCIFIQUES	VR PORTEUR	VR IMPLIQUÉS
1.1.1 Systématiser la formation par l'expérience	a) Intégrer la formation par l'expérience dans tous les programmes	VREAE	VRRCI VRAEIS
	b) Renforcer le développement de compétences transversales	VREAE	VRRCI VRAEIS
	c) Renforcer le développement de formations interdisciplinaires	VREAE	VRRCI VRAEIS
	d) Valoriser les activités étudiantes qui favorisent l'intégration sociale, culturelle et scolaire	VREAE	VRRCI VRAEIS
1.1.2 Améliorer l'offre de formation	a) Bonifier l'expérience en recherche des étudiantes et étudiants du premier cycle	VREAE	VRRCI VRAEIS
	b) Soutenir l'innovation pédagogique	VREAE	VRRCI VRAEIS VRA
	c) Accélérer la création de programmes de formation	VREAE	VRRCI VRAEIS SG
1.1.3 Bonifier l'environnement de formation physique et virtuel	a) Réviser le plan directeur d'aménagement et de développement du campus physique et virtuel	VRA	VREX
	b) Implanter un Centre de la vie étudiante et rendre les autres espaces étudiants et de formation plus attrayants	VRA	VREAE
	c) Élaborer des projets de résidences répondant aux besoins des étudiantes et étudiants parents et des étudiantes et étudiants étrangers	VRA	VREX

Objectif 1.2 : Intensifier l'internationalisation

ACTIONS	ACTIONS SPÉCIFIQUES	VR PORTEUR	VR IMPLIQUÉS
1.2.1 Recruter à l'international et attirer les meilleurs étudiantes et étudiants étrangers avec les partenaires de la grande région de Québec	a) Intensifier le recrutement international pour attirer les meilleurs étudiants et étudiantes	VRAEIS	VREAE VRRCI
	b) Promouvoir à l'étranger la ville de Québec comme destination d'études de premier choix, de concert avec la communauté régionale	VRAEIS	VREAE VRRCI
	c) Créer un Fonds Citoyens du monde pour recruter plus d'étudiantes et étudiants étrangers et soutenir les initiatives étudiantes à l'international	VRAEIS	VREAE VRRCI
1.2.2 Accueillir, intégrer et soutenir les étudiantes et étudiants étrangers dans leur réussite	a) Bonifier les activités d'intégration et d'aide à la réussite	VREAE	VRRCI VRAEIS
	b) Accompagner les étudiantes et étudiants étrangers tout au long de leur cheminement universitaire, de l'immigration jusqu'à l'obtention du diplôme	VREAE	VRAEIS
	c) Améliorer l'intégration au travail des étudiantes et étudiants étrangers	VRAEIS	VREAE VRRCI
1.2.3 Soutenir l'internationalisation des cursus et la mobilité internationale	a) Internationaliser les cursus par des partenariats, incluant l'augmentation des ententes de biddiplomation	VRAEIS	VREAE VRRCI
	b) Accentuer la mobilité sortante en augmentant le nombre d'étudiantes et étudiants qui vivent une expérience à l'international	VRAEIS	VREAE VRRCI
	c) Intégrer la formation et la recherche à nos ententes de collaboration internationale	VRAEIS	VREAE VRRCI
1.2.4 Développer des collaborations internationales structurantes en recherche	a) Mettre en œuvre un plan de développement de la recherche à l'international	VRRCI	VRAEIS
	b) Internationaliser les efforts de recherche en développant de nouveaux liens stratégiques avec de grands établissements d'enseignement universitaire	VRRCI	VRAEIS
	c) Faciliter le maillage international entre chercheuses et chercheurs dans des domaines complémentaires et créer des entités structurantes de recherche	VRRCI	VRAEIS
	d) Mettre en place une table de concertation sur le développement international	VRAEIS	VRRCI VREAE

Objectif 1.3 : Attirer et accompagner les personnes dans leurs apprentissages tout au long de la vie

ACTION	ACTIONS SPÉCIFIQUES	VR PORTEUR	VR IMPLIQUÉS
1.3.1 Accroître l'offre de formation tout au long de la vie pour répondre aux besoins changeants du marché de l'emploi et aux besoins professionnels, culturels et citoyens des personnes	a) Mettre de l'avant, avec les facultés, une offre plus large et plus soutenue de formation tout au long de la vie	VREAE	VRAEIS
	b) Définir de nouveaux modèles de revenus et de coûts de la formation non créditée et en faire une promotion accrue dans le but d'améliorer la résilience économique de l'établissement	VREAE	VRA VREX
	c) Diversifier les expériences de formation tout au long de la vie en nous appuyant sur des outils numériques, des horaires flexibles, de nouveaux contenus et de nouvelles formules pédagogiques	VREAE	VRA VRAEIS
	d) Définir et promouvoir la formation tout au long de la vie conjointement avec la communauté régionale et les autres établissements d'enseignement	VRAEIS	VREAE VREX

Objectif 1.4 : Se transformer par le numérique

ACTIONS	ACTIONS SPÉCIFIQUES	VR PORTEUR	VR IMPLIQUÉS
1.4.1 Élaborer et implanter le plan numérique	a) Instaurer une démarche d'innovation axée sur le numérique dans un campus 4.0	VRA	VRRCI VREAE VRAEIS VREX VRRH
	b) Instaurer une gouvernance appropriée à la mise en œuvre du plan numérique	VRA	Tous
1.4.2 Assumer notre leadership numérique	a) Créer et mettre en œuvre le profil numérique et sociétés	VREAE	VRAEIS
	b) Faire converger le numérique et les domaines de recherche	VRRCI	VRA VRRH VREX VREAE
	c) Accompagner les partenaires du milieu dans la transformation numérique	VREX	VRA VRRH VRAEIS VREAE

Objectif 1.5 : Soutenir l'équité, la diversité et l'inclusion

ACTIONS	ACTIONS SPÉCIFIQUES	VR PORTEUR	VR IMPLIQUÉS
1.5.1 Développer le vivre-ensemble	a) Créer et favoriser des occasions d'échanges interculturels	VREAE	VRRH VRAEIS
	b) Promouvoir des formations axées sur les cultures et les civilisations	VREAE	VRAEIS
	c) Mettre en place des initiatives favorisant un meilleur vivre-ensemble et célébrer la diversité	VREAE	VRAEIS
1.5.2 Bonifier les mesures d'appui à l'équité, à la diversité et à l'inclusion	a) Promouvoir des pratiques de recrutement inclusives	VRRH	Tous
	b) Adapter nos règlements et nos politiques à la réalité des étudiantes et étudiants parents	VREAE	Tous
	c) Instaurer des programmes de formation et de prévention en matière d'équité, de diversité et d'inclusion	VRRH	Tous
	d) Mettre en œuvre le Plan d'action en matière d'équité, de diversité et d'inclusion des Chaires de recherche du Canada	VRRH	VRRCI
1.5.3 Bâtir un environnement respectueux et sécuritaire, exempt de harcèlement et de violences à caractère sexuel	a) Bonifier notre stratégie visant à prévenir et à contrer le harcèlement et les violences à caractère sexuel	VREX	Tous
	b) Soutenir la prévention et la lutte contre le harcèlement et les violences à caractère sexuel	VREX	Tous
1.5.4 Faciliter la gestion des plaintes et des dénonciations ainsi que la résolution de conflits	a) Élaborer un cadre de gestion efficient des plaintes et des enquêtes et mettre en place un guichet unique pour le signalement de situations problématiques et conflictuelles	VREX	VRRH SG VRRCI VREAE
	b) Mettre en place des modes de prévention et de règlement des différends	VREX	VRRH SG VRRCI VREAE

AXE 2

Engagement

Objectif 2.1 : S'engager pour le mieux-être de la société

ACTIONS	ACTIONS SPÉCIFIQUES	VR PORTEUR	VR IMPLIQUÉS
2.1.1 Créer les Chantiers d'avenir : solutions interdisciplinaires aux grands défis de société	a) Associer la communauté et les partenaires au lancement de 3 à 5 appels à projets pour les Chantiers d'avenir	VRAE	VRRCI VRA VRAEIS
	b) Pour chacun des Chantiers d'avenir, développer des programmes de formation et de recherche interdisciplinaires intégrés visant à former des leaders en résolution de problèmes de société complexes	VRAE	VRRCI VRA VRAEIS
2.1.2 Prendre part aux débats et aborder les enjeux sociaux	a) Créer un cycle de conférences grand public, notamment en présentiel ou en webdiffusion, sur la recherche et les grands enjeux de société	VRAEIS	VRRCI VRAE
2.1.3 Établir un institut de renommée mondiale en recherche nordique	a) Mobiliser les meilleurs talents du monde en recherche nordique et arctique afin de relever les grands défis scientifiques des sociétés nordiques	VRRCI	VRAEIS VRAE
	b) Établir la gouvernance et le <i>membership</i> de l'Institut nordique du Québec	VRRCI	VRA VRAE
	c) Construire le nouvel espace scientifique de l'Institut nordique du Québec	VRA	VRRCI VRAEIS

Objectif 2.2 : Transformer le campus en laboratoire vivant et en vitrine de l'innovation

ACTIONS	ACTIONS SPÉCIFIQUES	VR PORTEUR	VR IMPLIQUÉS
2.2.1 Valoriser plus efficacement les innovations en recherche et en création	a) Actualiser le modèle de valorisation des résultats de la recherche et de la création	VRRCI	VREAE
	b) Créer de nouveaux fonds d'innovation	VRRCI	VRA VRAEIS
2.2.2 Développer le plein potentiel des entités et des infrastructures de recherche	a) Développer, avec des partenaires, des laboratoires de recherche et de formation conjoints misant sur la médiation et la coconstruction	VRRCI	VREAE VRA VRAEIS
	b) Relancer le comité de gestion des infrastructures de recherche	VRRCI	VRA
	c) Élaborer un plan de développement intégré favorisant la complémentarité et la mutualisation des infrastructures de recherche	VRRCI	VRA VREX
	d) Mettre sur pied des espaces physiques ou virtuels pour créer et accueillir des laboratoires vivants et d'apprentissage	VRRCI	VREAE VRA
2.2.3 Favoriser la science ouverte et soutenir la recherche fondamentale	a) Soutenir le libre accès et une large diffusion des connaissances, des œuvres et des innovations développées sur le campus	VREAE	VRRCI VREX VRAEIS
	b) Appuyer la recherche fondamentale dans l'ensemble de nos disciplines	VRRCI	
	c) Élaborer et lancer le projet « Découvrez votre campus ! » destiné à faire connaître les grands projets et les infrastructures de recherche	VRRCI	VRA VRAEIS VREAE

Objectif 2.3 : Entretenir des partenariats solides et durables

ACTIONS	ACTIONS SPÉCIFIQUES	VR PORTEUR	VR IMPLIQUÉS
2.3.1 Développer et entretenir des alliances porteuses avec les partenaires externes	a) Concevoir de nouveaux programmes de recherche en partenariat	VRRCI	VRAEIS
	b) Faciliter et accélérer la création de partenariats	VRAEIS	VRRCI VREAE
	c) Consolider le rôle de l'Université comme partenaire engagé de premier plan	VRAEIS	Tous
	d) Valoriser les retombées des initiatives menées en partenariat	VRAEIS	Tous
	e) Faire grandir les partenariats en enseignement et en recherche pour contribuer au leadership de l'Université dans les régions du Québec	VREAE	VRRCI VRAEIS
2.3.2 Participer activement à la croissance de la grande région de Québec	a) Valoriser et mutualiser nos innovations	VRAEIS	VRRCI VREAE
	b) Promouvoir le leadership de la grande région de Québec avec les acteurs régionaux et provinciaux	VRAEIS	VRRCI VREAE
2.3.3 Développer la formation destinée aux Premières Nations dans une perspective de réconciliation	a) Mettre en œuvre un plan d'action sur la réconciliation en favorisant les partenariats avec les communautés autochtones	VREAE	VRAEIS
	b) Mobiliser les forces du campus engagées envers la formation et la recherche liées aux réalités des Premières Nations	VREAE	VRRCI VRAEIS
	c) Bonifier l'enseignement et la recherche en alliance avec les communautés autochtones	VREAE	VRRCI VRAEIS

Objectif 2.4 : Promouvoir la santé et le développement durables

ACTIONS	ACTIONS SPÉCIFIQUES	VR PORTEUR	VR IMPLIQUÉS
2.4.1 Engager une vaste réflexion sur la santé durable	a) Animer une table interdisciplinaire avec les facultés sur l'intégration et les applications de la santé durable	VRAEIS	VRRCI VREAE VREX
	b) Promouvoir l'adhésion au programme de saines habitudes de vie Mon Équilibre UL et son développement	VRRH	VRAEIS VREAE VREX
2.4.2 Accroître la performance en recherche et en innovation avec l'Alliance santé Québec	a) Mobiliser les organismes et les intervenants régionaux, provinciaux, nationaux et internationaux pour l'évolution et le développement de la santé durable	VRAEIS	VRRCI
	b) Accroître la performance régionale en recherche et en innovation par de nouvelles synergies, notamment avec l'Alliance santé Québec, afin de maximiser les retombées pour la collectivité	VRAEIS	VRRCI VREAE
2.4.3 Rendre disponible, en misant sur notre leadership numérique, la plateforme collaborative de recherche et d'intervention en santé durable PULSAR	a) Mettre sur pied et promouvoir la plateforme collaborative de recherche et d'intervention en santé durable PULSAR	VRAEIS	VRRCI VRA
2.4.4 Accroître notre leadership en développement durable, notamment en promouvant la mobilité durable	a) Soutenir et développer notre programme de développement durable en tant que laboratoire vivant pour la société	VREX	VRAEIS VRRCI VREAE
	b) Assurer un leadership dans l'établissement d'un plan de mobilité durable au Québec	VREX	VRA VRAEIS
	c) Participer à la mise en place d'un laissez-passer universel de transport en commun et d'un passeport culturel pour les étudiantes et étudiants	VREX	VRA VRAEIS VREAE

Objectif 2.5 : Soutenir l'entrepreneuriat responsable

ACTIONS	ACTIONS SPÉCIFIQUES	VR PORTEUR	VR IMPLIQUÉS
2.5.1 Positionner l'Université en entrepreneuriat responsable	a) Affirmer notre leadership et réunir les acteurs en entrepreneuriat et en développement durable	VRAEAE	VREX VRAEIS VRRCI
2.5.2 Mettre sur pied un Espace entrepreneurial	a) Inaugurer et animer un Espace entrepreneurial	VRAEAE	VREX VRAEIS VRA VRRCI
2.5.3 Multiplier les stages et formations pratiques en entreprise pour les étudiantes et étudiants	a) Augmenter l'offre de stages en entreprise ainsi que dans des organismes culturels et d'économie sociale	VRAEIS	VRAEAE VRRCI

Objectif 2.6 : Valoriser l'entraide, la solidarité ainsi que l'action humanitaire et communautaire

ACTION	ACTIONS SPÉCIFIQUES	VR PORTEUR	VR IMPLIQUÉS
2.6.1 Encourager la coopération ainsi que l'engagement humanitaire et communautaire	a) Développer un programme UL sans frontières pour les projets humanitaires	VRAEIS	Tous
	b) Soutenir les initiatives de formation et de recherche en lien avec le développement humanitaire	VRAEIS	VRRCI VRAEAE
	c) Développer les programmes de stages et les projets de formation en milieu communautaire	VRAEIS	VRRCI VRAEAE

Objectif 2.7 : Devenir un laboratoire d'innovation philanthropique

ACTIONS	ACTIONS SPÉCIFIQUES	VR PORTEUR	VR IMPLIQUÉS
2.7.1 Développer une culture philanthropique	a) Conjuguer l'innovation sociale et philanthropique en invitant des membres de la communauté universitaire, des donatrices et donateurs et des partenaires à collaborer à des projets fédérateurs et transformateurs	VRAEIS	Tous
	b) Associer l'engagement social et philanthropique aux programmes de formation et de recherche	VREAE	VRRCI VRAEIS
	c) Communiquer les retombées concrètes de la philanthropie dans la réalisation de la mission de formation de l'Université	VRAEIS	VREAE VRRCI
2.7.2 Cultiver le sentiment d'appartenance dans la communauté universitaire et auprès de l'ensemble des diplômées et diplômés	a) Établir et maintenir des relations durables avec les diplômées et diplômés dans le développement et l'évolution de leur <i>alma mater</i>	VRAEIS	VREAE VRRCI
	b) Mettre en place des bourses porteuses soutenues par des donatrices et donateurs et par des partenaires financiers	VREAE	VRAEIS
	c) Inviter les donatrices et donateurs et les partenaires à collaborer à des projets fédérateurs et transformateurs	VRAEIS	VREAE VRRCI



AXE 3

Excellence

Objectif 3.1 : Travailler en réseau plutôt qu'en silo

ACTIONS	ACTIONS SPÉCIFIQUES	VR PORTEUR	VR IMPLIQUÉS
3.1.1 Mettre en place des services mutualisés au sein de l'Université et avec d'autres organisations	a) Créer une équipe spécialisée en analyse et en amélioration des processus pour générer des améliorations majeures dans le but de diminuer nos coûts administratifs	VREX	Tous
	b) Instaurer des communautés de pratique entre les membres de l'Université afin d'échanger sur les meilleures façons de faire et d'améliorer de manière continue notre efficience	VREX	Tous
	c) Activer le potentiel de mutualisation avec les établissements d'enseignement et partenaires afin de diminuer les coûts de développement et de maintenance des infrastructures et générer des revenus	VREX	VRA VRRCI VREAE VRRH
3.1.2 Transformer l'enseignement et la recherche en renforçant la collaboration interdisciplinaire	a) Inciter à la collaboration interdisciplinaire en enseignement et en recherche	VREX	VRA VREAE VRAEIS VRRH
	b) Mettre en place une structure de veille des évolutions de société engendrant des occasions pour l'Université	VREX	Tous
	c) Mettre sur pied un pôle d'expertise sur la formation du futur composé de membres du corps professoral, de conseillères et conseillers en formation et de partenaires	VREX	Tous

Objectif 3.2 : Attirer les meilleurs talents

ACTIONS	ACTIONS SPÉCIFIQUES	VR PORTEUR	VR IMPLIQUÉS
3.2.1 Comprendre les besoins en personnel	a) Se doter d'un plan de gestion des effectifs duquel découleront des plans de relève pour les professeures et professeurs, les gestionnaires et autres membres du personnel	VRRH	Tous
	b) Développer une stratégie de recrutement externe et de promotion à l'interne	VRRH	Tous
3.2.2 Attirer et accueillir les meilleurs enseignantes et enseignants ainsi que les meilleurs employées et employés	a) Déployer un plan de communication innovant afin d'accroître la notoriété de l'Université	VRAEIS	VRRCI VREAE VRRH
	b) Accroître le nombre de professeures et professeurs et de chercheuses et chercheurs de haut calibre, notamment en provenance de l'étranger	VRRH	VREAE VRRCI VRAEIS
	c) Mettre en œuvre un programme d'accueil pour tous les employées et employés	VRRH	Tous

Objectif 3.3 : Mobiliser le plein potentiel du personnel

ACTIONS	ACTIONS SPÉCIFIQUES	VR PORTEUR	VR IMPLIQUÉS
3.3.1 Encourager la formation continue pour le personnel	a) Valoriser et encourager la formation continue	VRRH	Tous
	b) Définir les besoins de développement des compétences en gestion académique et administrative	VRRH	Tous
	c) Définir les besoins de développement des compétences du personnel professionnel et de soutien	VRRH	Tous
	d) Mettre en place des communautés de pratique et le savoir-faire associé	VRRH	Tous
3.3.2 Développer des carrières académiques	a) Encourager le personnel enseignant et les chercheuses et chercheurs à recourir à la formation continue sur les innovations pédagogiques, la formation expérientielle et les partenariats en recherche	VREAE	VRRCI VRRH
	b) Accompagner le personnel enseignant et les chercheuses et chercheurs dans leur développement de carrière	VRRH	VREAE VRRCI

(Suite au verso)

Objectif 3.3 : Mobiliser le plein potentiel du personnel (suite)

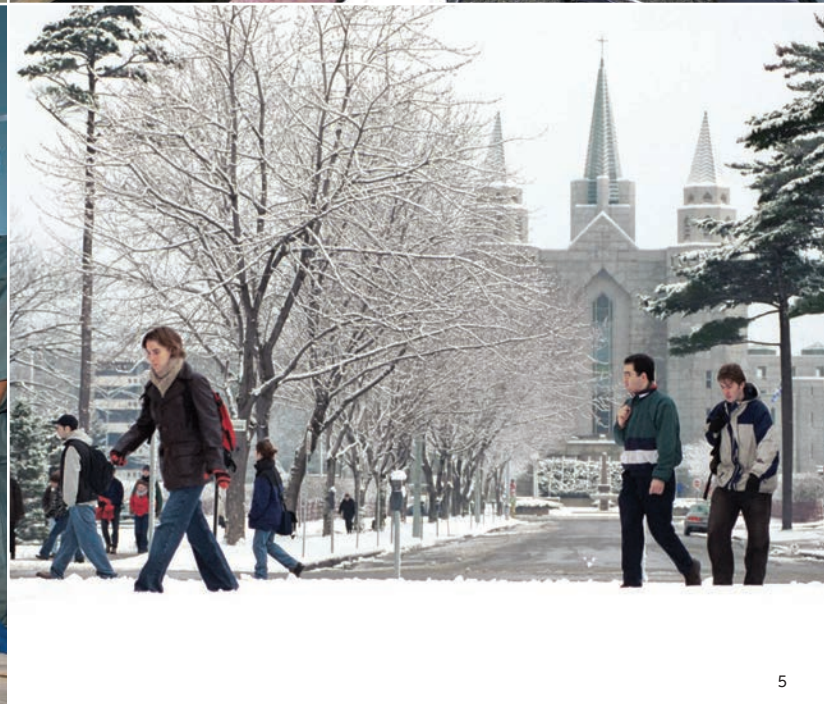
ACTIONS	ACTIONS SPÉCIFIQUES	VR PORTEUR	VR IMPLIQUÉS
3.3.3 Développer la carrière des gestionnaires	a) Proposer des programmes de formation et d'accompagnement aux gestionnaires académiques et administratifs	VRRH	Tous
	b) Développer l'agilité par l'acquisition de compétences d'amélioration de processus	VRRH	Tous
3.3.4 Développer la carrière des employées et employés professionnels, techniques et de soutien	a) Accompagner le personnel professionnel et de soutien dans son développement et son cheminement de carrière	VRRH	Tous

Objectif 3.4 : Valoriser les membres de la communauté universitaire

ACTION	ACTIONS SPÉCIFIQUES	VR PORTEUR	VR IMPLIQUÉS
3.4.1 Communiquer à l'échelle locale et internationale les réalisations des membres de la communauté universitaire	a) Valoriser le leadership, l'engagement et les réalisations des employées et employés	VRRH	Tous
	b) Valoriser le leadership, l'engagement et la réussite des étudiantes et étudiants	VRAE	VRAEIS
	c) Élargir la diffusion dans la société et à l'international du journal <i>Le Fil</i> en version numérique	VRAEIS	

Objectif 3.5 : Favoriser une gouvernance et des pratiques de gestion saines

ACTIONS	ACTIONS SPÉCIFIQUES	VR PORTEUR	VR IMPLIQUÉS
3.5.1 Améliorer la gouvernance de l'Université	a) Améliorer les modalités de fonctionnement du Conseil universitaire pour faciliter la prise de décision	SG	Tous
	b) Mieux soutenir les travaux des comités du Conseil d'administration, notamment par un appui accru des membres de la direction	REC	Tous
	c) Réviser les statuts et optimiser les processus liés à la gouvernance	SG	Tous
3.5.2 Simplifier la gestion financière et administrative	a) Revoir et simplifier la gestion de nos ressources financières et de nos modes d'allocation budgétaire	VRA	VREX
	b) Revoir et simplifier les processus administratifs	VRA	VREX VRRH
	c) Revoir et alléger les processus de facturation interne	VRA	Tous
	d) Revoir et simplifier nos processus de gestion de crise et nos mesures d'urgence	VRA	Tous
3.5.3 Faciliter la gestion des ressources humaines	a) Se doter d'un plan intégré de gestion des ressources humaines	VRRH	Tous
	b) Optimiser la flexibilité du processus de gestion des ressources humaines	VRRH	Tous
3.5.4 Rendre compte de la réalisation du plan stratégique	a) Accroître l'utilisation d'un tableau de bord institutionnel et sectoriel	VREX	Tous
	b) Communiquer la réalisation du plan stratégique	VRAEIS	Tous



UNIVERSITÉ LAVAL L'ÉNERGIE CONTAGIEUSE D'UNE COMMUNAUTÉ EN MOUVEMENT

Plan d'action 2017-2022
ulaval.ca/ensemblelavenir

