

OSER INSPIRER ENTREPRENDRE ENSEMBLE L'AVENIR

Planification stratégique 2017-2022



UNIVERSITÉ
LAVAL



OSER INSPIRER ENTREPRENDRE ENSEMBLE L'AVENIR

Table des matières

Mot de la présidente du Conseil d'administration

Mot de la rectrice

Mission, vision et valeurs

La différence Université Laval

AXE 1 : Expérience

AXE 2 : Engagement

AXE 3 : Excellence

Des priorités pour transformer notre université



Mot de la présidente du Conseil d'administration



Les organisations innovantes savent se doter de planifications stratégiques audacieuses et stimulantes. Lorsque menés en véritable collaboration avec le milieu, ces exercices sont un gage de progrès et de succès.

Au nom du Conseil d'administration, je suis donc très heureuse et emballée de recevoir ce plan élaboré par la direction de l'Université Laval et de nombreux collaborateurs.

Ce plan découle de mois de réflexion et d'une vaste consultation auprès de la communauté élargie. Membres de la communauté d'études et de recherche, représentants des institutions politiques et partenaires, vous avez été nombreux à nous faire part de vos rêves et de vos ambitions.

L'Université a pris acte du souhait de voir surgir une université rayonnante, en partenariat avec les gens de Québec. Elle a entendu cet appel pour une recherche repensée et pour un enseignement engagé, centré sur l'expérience étudiante.

Ce guide deviendra un précieux outil collectif au fil des prochaines années pour rendre l'Université Laval unique. Pour la moderniser, la rendre plus efficiente et plus transparente.

Des actions porteuses seront mises en place pour redéfinir la vie universitaire. De nouveaux programmes verront le jour. Ce plan sera concret et rejaillira sur toutes les facettes de la formation universitaire. Des objectifs précis et des indicateurs fiables assureront la mesure de l'atteinte de nos ambitions.

Je suis convaincue que les membres de la communauté universitaire fourniront tous les efforts requis pour transformer leur université. Et que nous ferons preuve de créativité afin de donner vie à cette planification stratégique.

À vos côtés, le Conseil d'administration sera engagé à tous les instants dans la poursuite de ce chantier prometteur.

La présidente du Conseil d'administration,
Marie-France Poulin



Mot de la rectrice



L'enseignement et la recherche évoluent à un rythme soutenu. L'Université Laval entre dans une ère de renouveau. Aujourd'hui, je suis fière et enthousiaste de vous présenter notre planification stratégique pour répondre à l'évolution du monde, de l'enseignement et de la recherche, ainsi qu'à celle de la société. Cette stratégie sera notre phare pour renouveler notre université et la rendre unique.

Nous redéfinirons l'expérience étudiante, tout au long de la vie. Acquérir une formation par l'expérience, au cœur de la ville de Québec, deviendra une marque distinctive. Une approche axée sur l'innovation pédagogique et soutenue par la force d'une communauté engagée. Notre recherche repoussera les frontières de la multidisciplinarité.

Nos chantiers d'avenir proposeront des formations et des initiatives de recherche destinées à résoudre de grands enjeux sociaux, bien au-delà des approches traditionnelles.

Plus ouverte et moderne, propulsée par la collaboration en réseau, l'Université Laval deviendra une destination incontournable pour développer son plein potentiel.

Ses leaders oseront transformer la société. Leur soif d'entreprendre sera contagieuse. Ce seront nos sources d'inspiration collective pour les générations à venir.

Notre éclairage contribuera à bâtir un meilleur vivre-ensemble. Par son audace, l'Université Laval sera plus que jamais outillée pour répondre aux défis émergents des sociétés. La science ouverte tracera la voie vers un partage plus équitable du savoir, au bénéfice des collectivités.

Pour y parvenir, je suis habitée, comme vous, par cette énergie et ce désir de réinventer des volets importants de l'enseignement et de la recherche. Je vous convie à prendre part à cet élan collectif. À faire preuve de courage pour être à la hauteur de cette mission.

Ensemble, nous rivaliserons d'ingéniosité pour générer un élan irrésistible à l'Université Laval.

Au plaisir d'emprunter ce chemin avec vous vers 2022.

La rectrice,
Sophie D'Amours

Mission | Vision | Valeurs

Pour répondre aux défis émergents de la société et aux attentes étudiantes et de recherche, l'Université Laval a entrepris en 2018 une refonte de sa mission, de sa vision et de ses valeurs. Une démarche pour engager et mobiliser toute la communauté universitaire dans la quête et la transmission du savoir et pour construire un milieu de vie, d'études, de recherche et de travail à la hauteur de ses aspirations.

Mission

Animée d'une profonde culture de développement durable, l'Université Laval forme des générations étudiantes engagées et créatrices, des citoyens et citoyennes de premier plan, des scientifiques et des leaders en entrepreneuriat exerçant une influence marquée sur l'évolution des sociétés. Ouverte sur le monde et chef de file dans la francophonie, l'Université Laval vise l'excellence en enseignement et en recherche. Référence pour ses partenaires autant que source d'inspiration, elle rassemble les forces du changement – au cœur de l'effervescence universitaire de la ville de Québec.

Vision

Une communauté mobilisée pour offrir une expérience étudiante unique et pour faire émerger une culture scientifique audacieuse et ouverte, ancrée dans les défis mondiaux et résolument interdisciplinaire. Une université humaniste, investie dans le rayonnement des arts et engagée à former une relève embrassant avec conviction les grands enjeux de société.

Valeurs

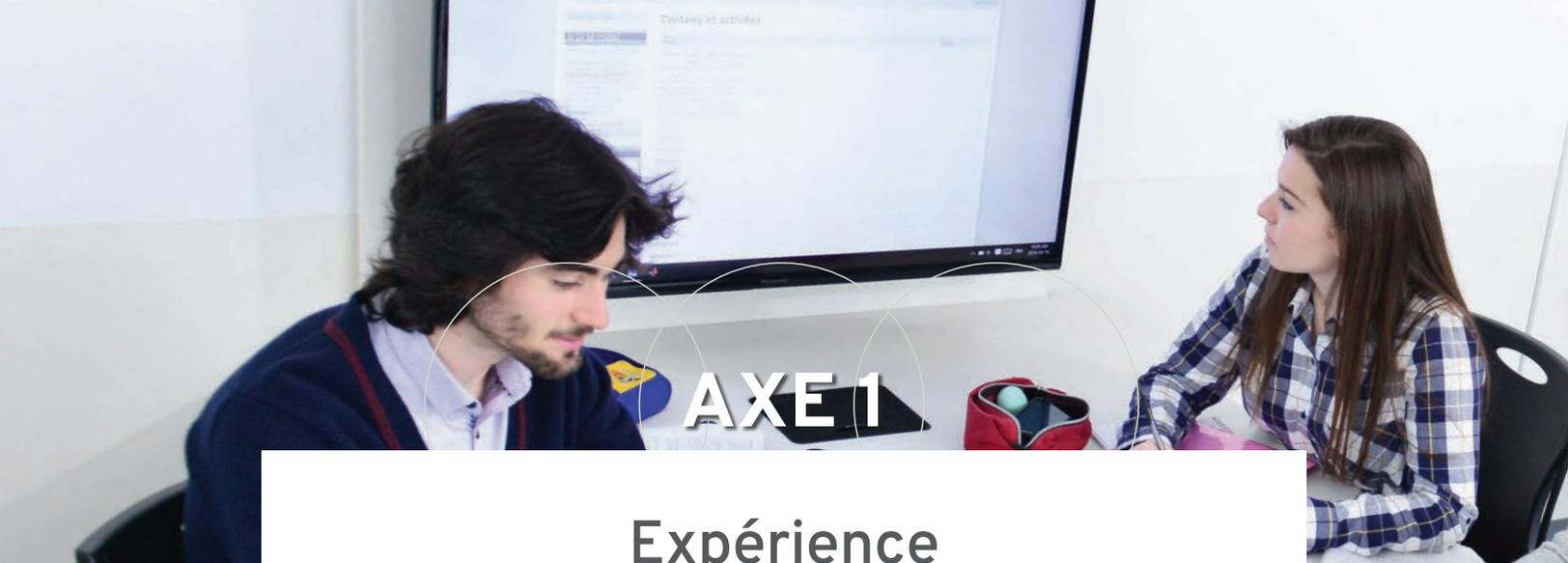
Avec sensibilité, au regard de la diversité des personnes, des savoirs et des modes de pensée, l'Université Laval poursuit sa mission d'enseignement et de recherche en mettant en pratique les valeurs suivantes :

- la responsabilité
- le respect
- le courage
- l'intégrité
- l'inclusion
- la solidarité

An aerial photograph of the Laval University campus in Quebec City, Canada, during autumn. The image shows a mix of modern and traditional university buildings, green spaces, and parking lots. In the background, the city of Quebec City and the St. Lawrence River are visible. A white rectangular text box is centered over the middle of the image.

La différence Université Laval

L'Université Laval se distinguera en redéfinissant l'expérience d'études, de travail et de partenariat. Une expérience marquée par un engagement sincère et durable envers les collectivités. Une expérience rendue possible par l'excellence de tous les membres de la communauté universitaire.



AXE 1

Expérience

L'Université Laval rendra l'expérience étudiante distinctive et mémorable, en symbiose avec les nouvelles technologies et enrichie par l'expérimentation. Plus de projets, de stages, de simulations et d'explorations issus de partenariats et de la recherche : un écosystème complet pour décupler le développement de compétences. Le campus sera un espace de rencontres et d'interactions où les outils numériques se combineront à l'approche humaine pour donner vie à une pédagogie active et remodelée. Dès la prise de contact, à Québec ou outre-mer, des premiers jours vécus sur le campus jusqu'à la formation complémentaire en cours de carrière, l'Université accompagnera et épaulera ses apprenantes et apprenants. Sans relâche. Tout au long de la vie. Et ce, dans un milieu inclusif et égalitaire où le respect et la tolérance s'érigent contre toute forme de harcèlement et de violences à caractère sexuel.

Objectif 1.1 : Enrichir l'expérience étudiante

Placer notre communauté étudiante au cœur de l'expérience universitaire en révisant l'offre de programmes pour s'assurer que la formation expérientielle y soit omniprésente et distinctive. Proposer plus de formations courtes, flexibles et personnalisées. Innover et faire preuve de souplesse pour créer une expérience riche, stimulante et intégrée, dès le premier contact avec l'Université et tout au long du parcours.

- **Action 1.1.1** : Systématiser la formation par l'expérience
- **Action 1.1.2** : Améliorer l'offre de formation
- **Action 1.1.3** : Bonifier l'environnement de formation physique et virtuel



Objectif 1.2 : Intensifier l'internationalisation

Définir les parcours d'études pour que la mobilité internationale, la découverte du monde et le contact avec les autres cultures et savoirs soient accessibles au plus grand nombre. Accroître le recrutement international et bonifier l'accompagnement, de l'immigration à l'obtention du diplôme, tout en assurant une insertion harmonieuse et prometteuse au marché du travail. Une démarche réalisée en partenariat avec Québec, ville universitaire au potentiel remarquable et hôte de partenaires de premier ordre. Parce que la connaissance change le monde, l'Université Laval facilitera le maillage international et les partenariats mondiaux.

- **Action 1.2.1** : Recruter à l'international et attirer les meilleures étudiantes et étudiants étrangers avec les partenaires de la grande région de Québec
- **Action 1.2.2** : Accueillir, intégrer et soutenir les étudiantes et étudiants étrangers dans leur réussite
- **Action 1.2.3** : Soutenir l'internationalisation des cursus et la mobilité internationale
- **Action 1.2.4** : Développer des collaborations internationales structurantes en recherche

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

Créer un pont avec le plus grand bassin possible d'apprenantes et d'apprenants, peu importe leur bagage et leur expérience. Faire preuve d'audace pour recruter, intégrer et accompagner les étudiantes et étudiants dans leur formation tout au long de la vie, en répondant de façon adaptée à leurs besoins.

- **Action 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

Objectif 1.4 : Se transformer par le numérique

Doter le campus d'une démarche numérique novatrice vibrant au rythme de la ville intelligente et de la 4^e révolution industrielle, et ainsi offrir des services de pointe et modernes. L'usage du numérique bonifiera l'expérience d'études et de recherche, dans toutes leurs sphères.

- **Action 1.4.1** : Élaborer et implanter le plan numérique
- **Action 1.4.2** : Assumer notre leadership numérique

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

Célébrer la diversité sous toutes ses formes en promouvant un climat d'équité, de respect et d'inclusion, et bâtir un environnement exempt de harcèlement et de violences à caractère sexuel. L'Université compte offrir un environnement sain, marqué par le respect et l'égalité, et devenir une référence en la matière.

- **Action 1.5.1** : Développer le vivre-ensemble
- **Action 1.5.2** : Bonifier les mesures d'appui à l'équité, à la diversité et à l'inclusion
- **Action 1.5.3** : Bâtir un environnement respectueux et sécuritaire, exempt de harcèlement et de violences à caractère sexuel
- **Action 1.5.4** : Faciliter la gestion des plaintes et des dénonciations ainsi que la résolution de conflits





AXE 2

Engagement

L'engagement envers la société et le milieu colorera toutes les expériences à l'Université Laval. Les membres de sa communauté seront conviés à répondre aux grands enjeux de société, qu'ils se déroulent dans le quartier voisin ou dans un pays en développement. Par l'innovation. Par le courage de l'engagement sincère et solidaire. Par la participation au développement et à la promotion de la santé durable. Ancrés dans l'engagement citoyen, ces ambassadrices et ambassadeurs de l'Université Laval contribueront plus que jamais à la société.

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

Lancer des projets de recherche et de formation interdisciplinaires répondant de façon innovante aux grands enjeux de la société et former des leaders aptes à mettre en place les transformations requises à l'échelle planétaire. Les membres de la communauté universitaire animeront les débats. En maximisant le potentiel de ses infrastructures de recherche, dont l'Institut nordique du Québec, l'Université Laval multipliera les conférences grand public, rencontres et appels à la découverte afin que son éclairage scientifique croise les besoins de la population.

- **Action 2.1.1** : Créer les Chantiers d'avenir : solutions interdisciplinaires aux grands défis de société
- **Action 2.1.2** : Prendre part aux débats et aborder les enjeux sociaux
- **Action 2.1.3** : Établir un institut de renommée mondiale en recherche nordique



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

Assurer le rayonnement et la diffusion de l'innovation sous toutes ses formes. L'Université agira à titre de carrefour de l'innovation entre les milieux et la communauté d'études et de recherche. Elle mettra ainsi en valeur ses infrastructures de recherche et de formation tout en valorisant leurs multiples retombées concrètes.

- **Action 2.2.1** : Valoriser plus efficacement les innovations en recherche et en création
- **Action 2.2.2** : Développer le plein potentiel des entités et des infrastructures de recherche
- **Action 2.2.3** : Favoriser la science ouverte et soutenir la recherche fondamentale

Objectif 2.3 : Entretenir des partenariats solides et durables

La complexité des défis collectifs à relever requiert des partenariats et des alliances. À l'écoute de son milieu, l'Université proposera de nouvelles modalités de partenariat.

- **Action 2.3.1** : Développer et entretenir des alliances porteuses avec les partenaires externes
- **Action 2.3.2** : Participer activement à la croissance de la grande région de Québec
- **Action 2.3.3** : Développer la formation destinée aux Premières Nations dans une perspective de réconciliation

Objectif 2.4 : Promouvoir la santé et le développement durables

Après être devenue incontournable sur l'échiquier mondial pour ses réalisations en développement durable, l'Université Laval étendra son expertise à la santé durable des populations. Par des chantiers multidisciplinaires prenant appui sur l'Alliance santé Québec, l'Université mobilisera les forces régionales, pour ancrer les saines habitudes de vie et la santé durable au cœur de ses priorités.

- **Action 2.4.1** : Engager une vaste réflexion sur la santé durable
- **Action 2.4.2** : Accroître la performance en recherche et en innovation avec l'Alliance santé Québec
- **Action 2.4.3** : Rendre disponible, en misant sur notre leadership numérique, la plateforme collaborative de recherche et d'intervention en santé durable PULSAR
- **Action 2.4.4** : Accroître notre leadership en développement durable, notamment en promouvant la mobilité durable

Objectif 2.5 : Soutenir l'entrepreneuriat responsable

Les entrepreneures et entrepreneurs de notre communauté innovent et participent pleinement au développement de la société. L'Université appuiera une citoyenneté engagée d'où découleront des idées d'entreprise contribuant au développement durable, à l'épanouissement des sociétés et à la poursuite d'un meilleur vivre-ensemble.

- **Action 2.5.1** : Positionner l'Université en entrepreneuriat responsable
- **Action 2.5.2** : Mettre sur pied un Espace entrepreneurial
- **Action 2.5.3** : Multiplier les stages et formations pratiques en entreprise pour les étudiantes et étudiants

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

L'Université transmettra plus librement les connaissances aux communautés plus démunies. Porteuse d'un savoir ouvert et solidaire, elle appuiera l'aide humanitaire dans les pays en développement et l'action communautaire dans son milieu.

- **Action 2.6.1** : Encourager la coopération ainsi que l'engagement humanitaire et communautaire

Objectif 2.7 : Devenir un laboratoire d'innovation philanthropique

Établir un laboratoire d'innovation sociale et philanthropique pour mettre en lumière les initiatives les plus prometteuses, au bénéfice de toute la société. Des stages en entreprise aux bourses, l'Université encouragera toutes les formes de dons et témoignera des effets tangibles de la philanthropie. Avec la Fondation de l'Université Laval, elle valorisera l'engagement social et philanthropique de ses diplômées et diplômés envers les collectivités.

- **Action 2.7.1** : Développer une culture philanthropique
- **Action 2.7.2** : Cultiver le sentiment d'appartenance dans la communauté universitaire et auprès de l'ensemble des diplômées et diplômés





AXE 3

Excellence

Efficace, moderne et transparente. L'Université Laval poursuit l'excellence dans toutes les facettes de la réalisation de sa mission, de sa gestion et de son administration. En fondant son action sur des réseaux et des pratiques collaboratives, elle mettra en commun ses outils les plus performants pour rendre son administration la plus efficiente possible. Ainsi optimisée, l'Université Laval priorisera le renforcement de sa mission fondamentale d'enseignement, de recherche et de transfert de connaissances. Ce virage collaboratif porté par l'excellence amplifiera la métamorphose de l'expérience d'études et de recherche et générera davantage d'occasions de s'engager envers la société pour les membres de la communauté universitaire.

Objectif 3.1 : Travailler en réseau plutôt qu'en silo

Les unités accroîtront leurs communications et leur synergie par la mise en commun d'outils, de bonnes pratiques et de services. En plus de favoriser l'efficience par le contrôle des coûts administratifs, cette approche collaborative à grande échelle conduira à l'implantation d'initiatives interdisciplinaires audacieuses.

- **Action 3.1.1 :** Mettre en place des services mutualisés au sein de l'Université et avec d'autres organisations
- **Action 3.1.2 :** Transformer l'enseignement et la recherche en renforçant la collaboration interdisciplinaire



Objectif 3.2 : Attirer les meilleurs talents

Nos équipes de recherche, grâce à leur énergie et réputation, convieront les figures de proue de la recherche internationale se joindre à nous. L'Université se dotera de plans de gestion des effectifs et de stratégies de recrutement, et accroîtra sa notoriété aux quatre coins du monde, attirant les meilleurs étudiants et étudiantes grâce à sa renommée. Elle misera sur tout le potentiel attractif des clubs d'excellence Rouge et Or.

- **Action 3.2.1** : Comprendre les besoins en personnel
- **Action 3.2.2** : Attirer et accueillir les meilleurs enseignants et enseignantes ainsi que les meilleurs employés et employées

Objectif 3.3 : Mobiliser le plein potentiel du personnel

Favoriser l'épanouissement du personnel et la découverte de nouvelles facettes de la vie professionnelle. Faire progresser des carrières dans un milieu stimulant et exceptionnel, dans un souci d'efficacité et d'amélioration de la performance.

- **Action 3.3.1** : Encourager la formation continue pour le personnel
- **Action 3.3.2** : Développer des carrières académiques
- **Action 3.3.3** : Développer la carrière des gestionnaires
- **Action 3.3.4** : Développer la carrière des employés et employées professionnels et de soutien

Objectif 3.4 : Valoriser les membres de la communauté universitaire

Avec plus de 50 000 personnes actives sur le campus et près de 300 000 diplômées et diplômés disséminés dans le monde entier, l'Université valorisera les réussites, accomplissements et créations issus de la vitalité étudiante, enseignante, professionnelle et de la recherche. De l'entrepreneuriat à la recherche en passant par l'enseignement, l'Université Laval fera rayonner les membres de sa communauté.

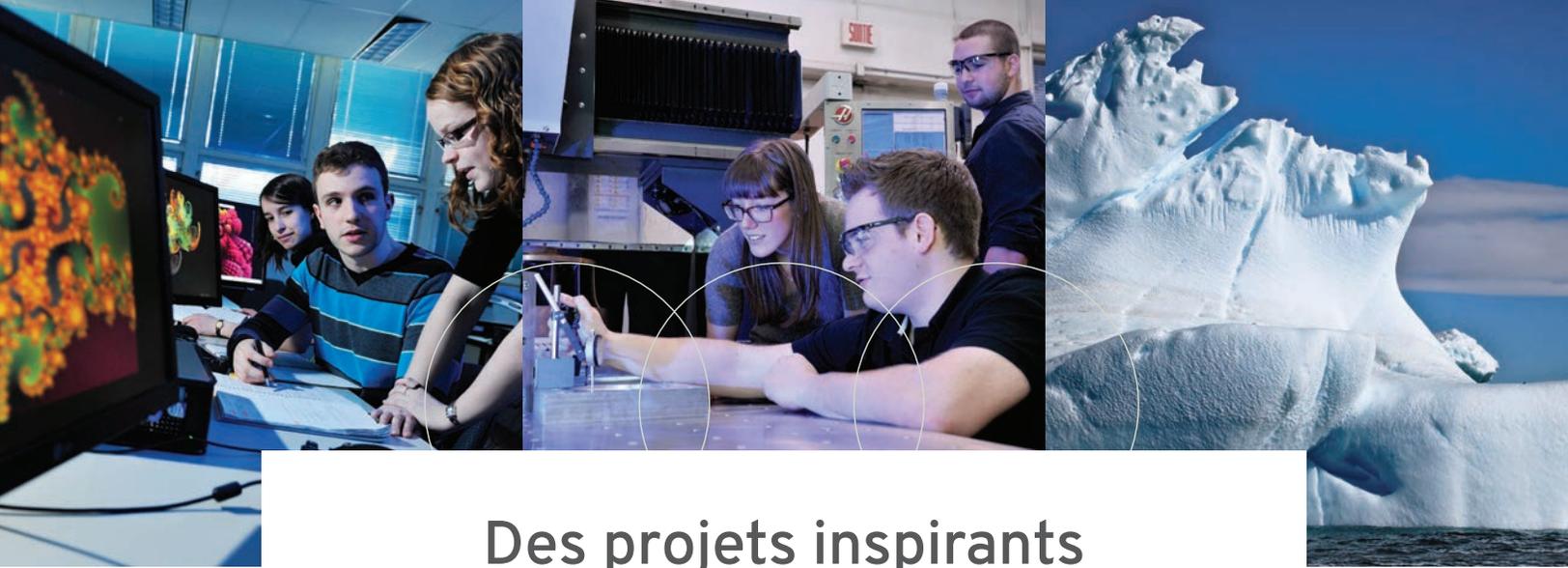
- **Action 3.4.1** : Communiquer à l'échelle locale et internationale les réalisations des membres de la communauté universitaire

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

Dans un esprit de partage et d'ouverture, instaurer des mécanismes et des outils de diffusion pour que l'Université Laval soit reconnue pour sa reddition de comptes accessible, simple et moderne.

- **Action 3.5.1** : Améliorer la gouvernance de l'Université
- **Action 3.5.2** : Simplifier la gestion financière et administrative
- **Action 3.5.3** : Faciliter la gestion des ressources humaines
- **Action 3.5.4** : Rendre compte de la réalisation du plan stratégique





Des projets inspirants pour nous transformer

Chantiers d'avenir

Former des leaders engagés envers les grands défis de société.

- Création de formations inédites et d'initiatives de recherche, fortement interdisciplinaires et fondées sur des partenariats, s'attaquant à des défis sociaux et planétaires d'importance cruciale.
- Un appel à projets mobilisant toutes les facultés pour élaborer des parcours d'apprentissage autour de grands enjeux sociaux et non autour de disciplines.
- Un nouveau paradigme quant à la nature même d'une formation universitaire menant au développement de compétences propres aux grands leaders.

Formation par l'expérience

Remodeler la formation. La rendre active, à la fois numérique et humaine.

- La présentation de toute la gamme de formations expérientielles révélera la raison d'être du passage sur le campus.
- Les interactions et le dynamisme de la formation par l'expérience façonneront un apprentissage sans égal, enrichi par les partenariats avec le milieu.
- Une formation en cours, en stage, au sein d'entreprises et d'organismes. Peu importe les disciplines.

Institut nordique du Québec

Établir un institut de renommée mondiale pour faire rayonner l'excellence de la recherche au service des collectivités.

- Mobiliser les meilleurs talents du monde en recherche nordique et arctique afin de relever les grands défis scientifiques des sociétés nordiques.
- Construire le pavillon de recherche de l'Institut nordique du Québec, une infrastructure sans précédent consacrée au Nord.
- Mettre sur pied les infrastructures de partage du réseau assurant un accès à des ressources matérielles et scientifiques exceptionnelles.



Fonds Citoyens du monde

Consolider la mobilité internationale et l'engagement étudiant dans le monde.

- Porte-étendard d'une nouvelle génération étudiante, ouverte sur le monde et engagée à transformer les sociétés.
- Une approche durable et porteuse d'espoir pour un meilleur vivre-ensemble.
- Un fonds consacré autant au recrutement international qu'à la mobilité étudiante internationale sortante.

Reconnaissance UL

Mobilisé, engagé et inspirant. Le personnel de l'Université reconnu à sa juste valeur.

- Une toute nouvelle activité de reconnaissance.
- Le rayonnement des plus belles réalisations de membres de la communauté universitaire dévoués et passionnés par la poursuite de notre mission.
- Une tradition à instaurer pour célébrer l'engagement et l'implication du personnel.

De silo à réseau

La puissance d'une communauté universitaire animée par le travail en réseau.

- Une nouvelle dynamique de collaboration entre les unités, facultés et services pour plus d'efficacité dans la réalisation de notre mission.
- Des outils modernes pour assurer une circulation fluide et rapide du savoir.
- La synergie de la communauté universitaire et de ses nombreux partenaires pour enrichir l'offre de formation et de recherche.





PHOTOS

Benoît Bruhmüller : page couverture et page 15

Hélène Bouffard/L'effet A : page 4 (photo de madame Marie-France Poulin)

Benoît Camirand/FSA ULaval : page 21 (photo 3)

Martin Fortier/ArcticNet : page 20 (photo 3)

Jean-François Rivard : page 22

Marc Robitaille : pages 2, 5 (photo de madame Sophie D'Amours),
7, 8, 12, 16, 19, 20 (photos 1 et 2) et 21 (photo 2)

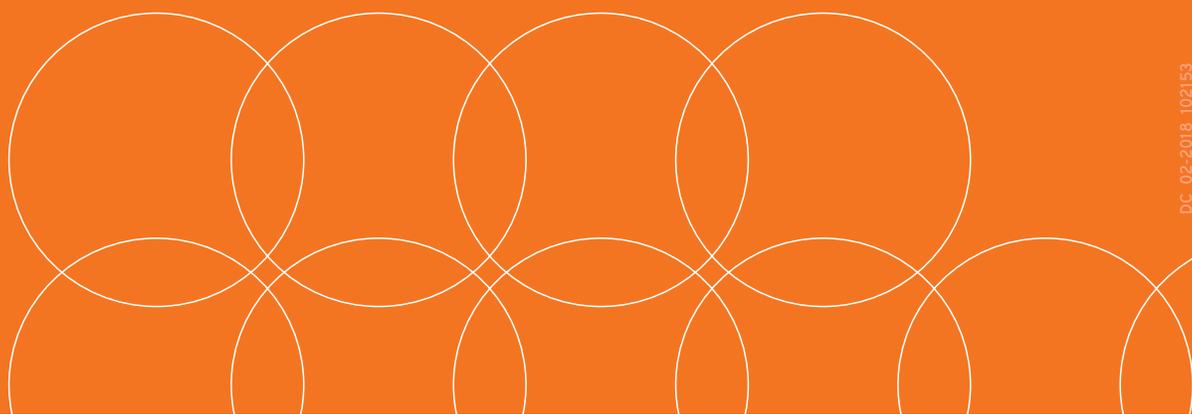
Université Laval : page 11

Université Laval/Bureau international : page 21 (photo 1)

Photo Thinkstock : page 4 (en-tête)

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

Planification stratégique 2017-2022
ulaval.ca/ensemblelavenir



DC_02-2018_102153

