

OSER
INSPIRER
ENTREPRENDRE
ENSEMBLE L'AVENIR

Communauté





ENSEMBLE
L'AVENIR

LAVAL



OSER INSPIRER ENTREPRENDRE ENSEMBLE L'AVENIR

Table des matières

1- Introduction	6
1.1 Contenu du plan stratégique UL 2017-2022	7
1.2 Contenu du plan d'action institutionnel	7
2-Contexte du dossier	8
3-Les comités, leurs rôles, les membres et les rencontres	9
3.1 Comité de coordination de la planification stratégique (CCPS)	9
3.1.1 Rôle	9
3.1.2 Membres	9
3.1.3 Résumé des actions accomplies	10
3.2 Comité-conseil de la planification stratégique (CC)	11
3.2.1 Rôle	11
3.2.2 Membres	11
3.2.3 Résumé des actions accomplies	12
3.3 Comité de direction de l'Université Laval (CODIR)	13
3.3.1 Rôle	13
3.3.2 Membres	13
3.3.3 Résumé des actions accomplies	14
3.4 Conseil d'administration (CA) de l'Université Laval	14
3.4.1 Rôle	14
3.4.2 Membres	14
3.4.3 Résumé des actions accomplies	15
4- Processus de consultation « Ensemble UL avec audace »	16
4.1 Objectifs	16
4.2 Modes de consultation	16
4.2.1 Forums <i>Excellence, Expérience, Engagement, Ensemble</i>	16
4.2.2 Ateliers internes	17
4.2.3 Ateliers externes	17

5- Rapport préliminaire de consultation et classification des données	19
6- Rédaction de la <i>Planification stratégique 2017-2022</i> et du <i>Plan d'action 2017-2022</i>	20
7- Calendrier de la démarche	21
8- Stratégie de communication	23
9- Site Web Uaval.ca/EnsembleUL	24
9.1 Les cinq (5) phases du site Web Ensemble UL avec audace	24
9.2 Statistiques de fréquentation du site Web	25
10- Indicateurs de suivi	26
10.1 Choix des indicateurs	26
10.2 Indicateurs « complexités et paradoxes » présentés en phase II du site Web	27
11- Participation d'une équipe de chercheurs de la FSA ULaval	28
11.1 Implication	28
12- Dévoilement de <i>Oser. Inspirer. Entreprendre : Ensemble l'Avenir</i>	29
12.1 Objectif et stratégie	29
12.2. Activités entourant le dévoilement	29
12.3. Diffusion de documents	30
13- Activité de reconnaissance	31
14- Mise en œuvre du plan stratégique UL 2017-2022	31
14.1 Détermination des priorités sur cinq (5) ans par le vice-rectorat	32
15- Budget et coûts	32
15.1 Suivi budgétaire	32
16- Transparence postplanification envers la communauté	33
16.1 Reddition de compte annuelle	33
17- Objectifs et contraintes	34
17.1 Objectifs	34
17.2 Contraintes	35
18- Accompagnement	36

LE POINT

SERVICE ET INFORMATION



OSER
INSPIRER
ENTREPRENDRE
ENSEMBLE L'AVENIR

Planification stratégique
2017-2022

ulaval.ca/ensemblelavenir



OSER
INSPIRER
ENTREPRENDRE
ENSEMBLE L'AVENIR

Planification stratégique
2017-2022

ulaval.ca/ensemblelavenir



1

Introduction

En septembre 2017, la nouvelle équipe de direction de l'Université Laval, qui est entrée en fonction le 1^{er} juillet, a entrepris sa démarche de planification stratégique. C'est par un communiqué à la communauté universitaire, aux partenaires et aux citoyens de la ville de Québec, émis le 28 septembre, que la présidente du Conseil d'administration, Mme Marie-France Poulin, et la rectrice, Mme Sophie D'Amours, ont annoncé le lancement de la démarche. L'équipe de direction a fait appel à la communauté pour amorcer une réflexion collective afin d'imaginer ce que sera notre université de demain, gage de fierté¹. Cette ambitieuse stratégie est une invitation, pour tous les acteurs de la communauté, à se mobiliser pour réinventer des volets importants de l'Université en vue de mieux répondre à sa mission d'enseignement et de recherche et de générer davantage de retombées positives pour les collectivités². La démarche s'est échelonnée sur une période de six (6) mois, du 28 septembre 2017 au 28 février 2018, sur le thème « Ensemble UL avec audace ». L'étape du dévoilement du plan stratégique UL 2017-2022 *Oser. Inspirer. Entreprendre : Ensemble l'avenir* s'est déroulée, pour sa part, du 14 mars au 17 avril. Sa mise en œuvre s'échelonnera jusqu'en 2022. Enfin, cette approche stratégique donnait le ton au style de direction de la nouvelle équipe.

Ce fut par un plan de projet que nous avons procédé à la réalisation de la démarche. Ce plan spécifiait les grandes étapes du projet, le calendrier, les ressources nécessaires, le rôle des comités mis en place et les coûts. Le processus fut inclusif, rigoureux, itératif et respectueux des instances institutionnelles. Il fut divisé en huit (8) étapes :

- Étape 1 :** Planification du processus et élaboration des outils
- Étape 2 :** Consultations (Web, forums, ateliers internes et externes)
- Étape 3 :** Synthèse des consultations et rédaction du plan stratégique UL 2017-2022 et du plan d'action institutionnel
- Étape 4 :** Examen de la démarche par le Comité-conseil

¹[www.lefil.ulaval.ca/ensemble-avec-audace/\(2017/09\)Volume 53, numéro 5, p. 1](http://www.lefil.ulaval.ca/ensemble-avec-audace/(2017/09)Volume%2053,%20numéro%205,%20p.%201)

²[www.lefil.ulaval.ca/ \(2018/05\) Volume 53, numéro 23, p.12](http://www.lefil.ulaval.ca/(2018/05)Volume%2053,%20numéro%2023,%20p.12)



Étape 5 : Approbation du plan stratégique UL 2017-2022 et du plan d'action institutionnel par le Conseil d'administration

Étape 6 : Dévoilement du plan stratégique UL 2017-2022 *Oser. Inspirer. Entreprendre : Ensemble l'avenir* et du plan d'action institutionnel

Étape 7 : Communication et mise en œuvre du plan stratégique UL 2017-2022 et du plan d'action institutionnel

Étape 8 : Reddition de compte annuelle sur l'évolution de la mise en œuvre du plan stratégique au CA et à la communauté

Le présent rapport présente toutes les étapes et les collaborations nécessaires à la réalisation de cette démarche, fruit d'une collaboration sans précédent sur le campus.

1.1 Contenu du plan stratégique UL 2017-2022

Le plan stratégique UL 2017-2022 comprend : un préambule de la présidente du CA et de la rectrice ; la mission, la vision et les valeurs qui ont été revisitées par la direction de l'Université ; les six (6) actions particulièrement porteuses pour l'Université et sa communauté ; les dix-sept (17) objectifs ; les quarante-six (46) actions regroupées sous les trois (3) grands axes Expérience, Engagement et Excellence.

1.2 Contenu du plan d'action institutionnel

Le plan d'action institutionnel est composé de : trois (3) axes ; dix-sept (17) objectifs ; quarante-six (46) actions ; cent vingt-deux (122) actions spécifiques. Pour chacun des objectifs et des actions, les secteurs porteurs sont indiqués. Enfin, une liste d'indicateurs de suivi accompagnés de cibles à atteindre a été identifiée pour mesurer l'évolution de la mise en œuvre du plan d'action institutionnel.



Contexte du dossier

La nouvelle équipe de direction s'était donné comme mandat de produire, par l'entremise d'un processus consultatif large et dans un court délai, un plan stratégique qui répondrait à l'évolution du monde, de l'enseignement, de la recherche et de la société. L'objectif était de renouveler « ensemble » l'Université afin de la rendre unique. La communauté universitaire a été appelée à se mobiliser pour faire vivre le plan stratégique UL 2017-2022 et le plan d'action institutionnel.

Conformément aux statuts de l'Université Laval, le vice-recteur exécutif a dirigé et coordonné les travaux de la démarche de planification stratégique. Il a mobilisé les équipes, qui ont réfléchi au contenu, procédé à l'écriture et à la communication de la *Planification stratégique 2017-2022* en plus d'assurer la cohésion entre tous les vice-rectorats. La vice-rectrice aux ressources humaines a été la grande complice du vice-recteur exécutif. Grâce à son expérience en planification stratégique, elle a su établir les priorités et faciliter la convergence des informations recueillies vers les trois (3) grands axes d'intervention. Elle a également encadré les tâches logistiques. Pour réaliser les six (6) premières étapes, le vice-recteur et la vice-rectrice étaient soutenus par le Comité de coordination de la planification stratégique (CCPS), le Comité de direction (CODIR) et le Comité-conseil (CC). La composition et le rôle de ces comités sont décrits ci-après. Le rôle du Conseil d'administration (CA) est aussi précisé.



Les comités, leurs rôles, les membres et les rencontres

3.1 Comité de coordination de la planification stratégique (CCPS)

3.1.1 Rôle

Le Comité de coordination de la planification stratégique a veillé à l'opérationnalisation, à la coordination et à la mise en œuvre de l'exercice de planification stratégique. Il s'est assuré que la démarche est inclusive, respectueuse des instances et des commentaires recueillis lors des consultations tant à l'interne qu'à l'externe. Il a considéré tous les commentaires formulés par le Comité-conseil ainsi que ceux des membres du Comité de direction et des membres du Conseil d'administration.

3.1.2 Membres

- Robert Beauregard, vice-recteur exécutif et vice-recteur aux études et aux affaires étudiantes
- Lyne Bouchard, vice-rectrice aux ressources humaines
- Danielle Poiré, chef de cabinet de la rectrice
- Chantal Malenfant, adjointe de la rectrice
- Jacques Villemure, directeur de la Direction des communications
- Michel Jacques, directeur du Bureau de planification et d'études institutionnelles
- Catherine-Ann Blackburn, conseillère spéciale à la planification stratégique
- Étienne Chabot, agent de recherche et de planification
- Pierre Lemay, adjoint au vice-recteur exécutif
- Michel Thisdel, Sophie Capéraà et Samuel Auger, conseillers en communication

3.1.3 Résumé des actions accomplies

Le Comité de coordination de la planification stratégique s'est réuni à treize (13) reprises (entre le 16 août et le 12 décembre 2017) à raison d'une (1) fois par semaine. Les rencontres se sont davantage tenues lors des trois (3) premières phases, soit l'élaboration, les consultations et la synthèse des consultations, mais quelques-unes ont aussi eu lieu au début de l'étape de rédaction et lors de l'élaboration des étapes de dévoilement et de communication du plan. Le Comité de direction, accompagné de la conseillère spéciale à la planification stratégique, de la chef de cabinet de la rectrice et de l'équipe de la Direction des communications, ont poursuivi l'exercice jusqu'à l'étape du dévoilement.

Les rencontres ont permis :

- d'identifier les besoins
- de préciser les stratégies à prendre
- d'assurer la cohérence des opérations
- de maintenir le calendrier de la démarche
- de préciser les contraintes et d'y réagir promptement
- de prévoir les ressources (physiques et matérielles) nécessaires à la réalisation de la démarche
- de fournir l'estimation des coûts et d'effectuer le suivi budgétaire (avec un budget restreint)
- de coordonner la création du site Web et les différentes phases de sa mise en ligne
- de coordonner avec l'équipe de direction les indicateurs de performance
- d'élaborer de nombreux outils (guides d'animation des forums, ateliers internes et externes, aide-mémoire pour les thématiques des forums, mots clés, nombreux PowerPoint pour accompagner les présentations, lettres d'invitation et de remerciements (voir annexe 4.1)
- de coordonner les preneurs de notes
- de coordonner les rencontres et les consultations auprès de tous les acteurs et intervenants à l'interne et à l'externe
- d'accélérer le processus
- de coordonner et de favoriser la collaboration de nombreux intervenants et acteurs qui ne sont pas appelés à collaborer en temps normal
- d'élaborer les esquisses du plan stratégique et du plan d'action qui ont été soumises au CA et au Comité-conseil
- de rédiger le *Rapport préliminaire de consultation*, soit un résumé de tous les commentaires et suggestions recueillis lors des consultations
- de collaborer à la rédaction des avis à la communauté
- d'assurer la coordination avec la Direction des communications et l'équipe de direction
- d'informer le Comité de direction (CODIR) de l'Université des développements, des étapes à venir, des actions qui nécessitaient son intervention ou sa participation
- de coordonner les agendas des membres du CODIR et de leur soumettre des recommandations
- de recommander qui devait être présenté au Comité-conseil et au Conseil d'administration
- de rédiger les fiches pour le CA et tous les documents qui nécessitaient la validation du Comité-conseil et l'approbation du CA
- de rédiger le présent rapport

La plateforme Teams (SharePoint) a été utilisée pour partager et conserver tous les documents qui sont archivés au Vice-rectorat exécutif. Enfin, la conseillère spéciale à la planification stratégique était au centre du processus. Elle faisait le pont entre les membres de la direction et les différentes personnes qui sont intervenues dans l'exercice. Elle devait être à l'affût de tous les détails, des courriels et des contraintes afin d'intervenir rapidement auprès des acteurs concernés.

3.2 Comité-conseil de la planification stratégique (CC)

3.2.1 Rôle

À titre de gardien de la démarche de planification stratégique, le Comité-conseil devait veiller à la démarche, à la transparence et à la rigueur de l'exercice. Il a joué un rôle important, notamment en amenant la direction à se doter d'une démarche structurée et à poser des jalons.

3.2.2 Membres

- Marie-France Poulin, présidente du Conseil d'administration de l'Université Laval
- Sophie D'Amours, rectrice
- Robert Beauregard, vice-recteur exécutif et vice-recteur aux études et aux affaires étudiantes
- Lyne Bouchard, vice-rectrice aux ressources humaines
- Marie Audette, présidente de la Commission des études
- Pascal Daleau, président de la Commission de la recherche
- Éric Philippe, président de la Commission des affaires étudiantes
- Jean Lefebvre, président de la Table des doyens
- Denis Beaudoin, président de la Table des directeurs de service
- Pierre Parent Sirois, président de l'Association des étudiantes et des étudiants de Laval inscrits aux études supérieures (AELIES)
- Samuel Rouette-Fiset, président de la Confédération des associations d'étudiants et d'étudiantes de l'Université Laval (CADEUL)

Invitées à toutes les rencontres :

- Catherine-Ann Blackburn, conseillère spéciale à la planification stratégique
- Chantal Malenfant, adjointe de la rectrice

3.2.3 Résumé des actions accomplies

Les suivis et les consultations auprès du Comité-conseil de la planification stratégique ont eu lieu à quatre (4) reprises (entre le 26 octobre 2017 et le 23 février 2018). À chaque rencontre, un rapport d'étape était présenté. Les membres recevaient préalablement les rapports. Ils étaient invités à émettre leurs commentaires et à donner leur avis sur :

- la coordination des travaux et du processus
- les stratégies de communication privilégiées
- les quatre (4) formules privilégiées pour les consultations (le Web, les forums ainsi que les ateliers internes et externes)
- les fiches pour le CA
- les outils développés et utilisés
- le *Rapport préliminaire de consultation* qui faisait état des commentaires recueillis
- les cinq (5) phases du site Web et son évolution jusqu'en 2022
- le calendrier de la démarche et ses quatre (4) amendements
- la revue de presse
- les statistiques de fréquentation du site Web et les retombées sur les médias sociaux
- les indicateurs de suivi
- la contribution et la participation de l'équipe de chercheurs
- le plan de communication de la postconsultation, du dévoilement et de la postplanification
- les actions de suivi privilégiées par la direction de l'Université afin que l'information se rende auprès des doyens et des directeurs de service dans le but de mobiliser la communauté universitaire et, enfin, de préciser à « qui », « quand » et « comment » la reddition de compte annuelle devrait être présentée afin d'informer la communauté de l'évolution de la mise en œuvre de la *Planification stratégique 2017-2022* de l'Université Laval

Lors de la dernière rencontre, le 23 février 2018, le Comité a été appelé à faire l'examen de la démarche de planification stratégique. Il devait valider si la démarche était demeurée inclusive, rigoureuse, respectueuse des instances et des consultations à l'interne et à l'externe et que tous les travaux et les consultations prévus étaient finalisés. Il a déposé une recommandation favorable au CA le 28 février. Il a tenu à souligner l'excellence du travail accompli et à mentionner que la démarche demeurera une référence en termes de saine gouvernance.

3.3 Comité de direction de l'Université Laval (CODIR)

3.3.1 Rôle

Le Comité de direction a exercé un leadership exemplaire tout au long de l'exercice. Il est le maître d'œuvre de cette innovante démarche, une référence qui marquera l'histoire de l'Université Laval. Sa vision, sa collaboration et son engagement dans le processus auront été la clé du succès. Il a veillé à ce que la planification stratégique soit la priorité de toute la communauté. Cette dernière s'est sentie interpellée et s'est mobilisée. Les statistiques entourant la démarche confirment cette mobilisation et ce goût d'adhésion à la vision des membres du CODIR. Ils ont su « Oser. Inspirer. Entreprendre : Ensemble l'avenir » de l'Université Laval. Ils ont veillé au bon fonctionnement de la démarche en validant les différents documents ainsi que leur contenu. À tour de rôle, ils ont animé et participé aux séances de consultation et aux rencontres avec les acteurs internes et externes. De plus, chaque vice-recteur a dirigé un comité de travail en vue d'énoncer les objectifs et de définir les actions nécessaires à la réalisation des grands axes du plan stratégique qui ont été identifiés comme prioritaires par la direction à la suite des consultations de la communauté universitaire et des membres externes. Le Comité de direction a rendu compte au Comité-conseil et au Conseil d'administration de l'évolution de la démarche lors des séances qui étaient prévues au calendrier.

3.3.2 Membres

- Sophie D'Amours, rectrice
- Robert Beauregard, vice-recteur exécutif et vice-recteur aux études et aux affaires étudiantes
- Rénaud Bergeron, vice-recteur aux affaires externes, internationales et à la santé
- Lyne Bouchard, vice-rectrice aux ressources humaines
- Eugénie Brouillet, vice-rectrice à la recherche, à la création et à l'innovation
- André Darveau, vice-recteur à l'administration
- Monique Richer, secrétaire générale
- Guy Allard, vice-recteur adjoint aux ressources humaines
- René Lacroix, vice-recteur adjoint à l'administration
- Dominic Roux, vice-recteur adjoint aux ressources humaines
- Claude Savard, vice-recteur adjoint aux études et aux affaires étudiantes
- Caroline Sénécal, vice-rectrice aux études et aux affaires étudiantes
- Michel J. Tremblay, vice-recteur adjoint à la recherche, à la création et à l'innovation

3.3.3 Résumé des actions accomplies

Les membres du Comité de direction se sont activement impliqués dans l'exercice de la planification stratégique. Ils ont assuré la convergence, dans le respect de la mission de l'établissement, de toute l'information recueillie lors de la démarche de consultation. En plus des suivis hebdomadaires, cinq (5) journées de travail avaient été prévues à l'agenda pour alimenter les réflexions, partager les idées et discuter des orientations, des objectifs, des actions et des grands axes d'intervention. À plusieurs reprises, ils ont mobilisé leurs équipes respectives afin d'identifier et de préciser leurs objectifs et leurs actions prioritaires.

Du plan stratégique UL 2017-2022 découle un plan d'action institutionnel et pour chaque membre de la direction (rectrice, vice-recteurs et secrétaire générale), un plan d'actions spécifiques à leurs champs d'intervention et aux responsabilités qui leur incombent. Les actions spécifiques dont ils sont porteurs ou dans lesquelles ils sont impliqués sont précisées dans le plan d'action institutionnel. La synchronisation de la mise en œuvre des actions prioritaires a été planifiée et sera révisée plusieurs fois par année. Afin d'assurer le suivi de la mise en œuvre, la chef de cabinet de la rectrice et les adjoints des vice-recteurs, en appui à l'équipe de direction, assureront sa synchronisation et se tiendront informés de son évolution. Une reddition de compte annuelle sera faite auprès du CA et de la communauté.

3.4 Conseil d'administration (CA) de l'Université Laval

3.4.1 Rôle

Le Conseil d'administration a eu un rôle prépondérant dans la gouvernance de la démarche en supervisant l'ensemble du processus et en approuvant les différents documents d'appui à la démarche. Au terme de l'exercice, il a approuvé, le 28 février 2018, le plan stratégique, qui a par la suite été diffusé à tous les membres de la communauté universitaire le 27 mars 2018.

3.4.2 Membres

La liste des membres qui composent le Conseil d'administration est précisée dans le cahier de nomination, selon les articles 71 et 72 des Statuts de l'Université Laval.

Le CA est présidé par Mme Marie-France Poulin qui s'est activement impliquée tout au long de l'exercice. Mme Poulin et la rectrice ont annoncé ensemble, par une capsule vidéo, le lancement de la démarche. La présidente du CA a participé à plusieurs forums de consultation, de plus, elle a pris la parole lors du dévoilement officiel de la démarche auprès de la communauté universitaire et lors de son dévoilement auprès des partenaires. Vous trouverez un mot de la présidente du CA dans la *Planification stratégique UL 2017-2022*. Elle y confirme que, par leur implication soutenue, les membres du CA s'engageront à tous les instants dans la poursuite de ce chantier prometteur³. Mme Poulin préside également le Comité-conseil.

³ www.ulaval.ca/notre-universite/plan-strategique.html (2018)

3.4.3 Résumé des actions accomplies

Le Conseil d'administration a été interpellé à cinq (5) reprises : le 27 septembre, le 25 octobre, le 29 novembre, le 30 janvier et le 28 février pour l'approbation finale du plan stratégique UL 2017-2022 intitulé *Oser. Inspirer. Entreprendre : Ensemble l'avenir.*

Le 9 novembre 2017, une consultation s'est tenue auprès des membres du Conseil d'administration, dans le cadre des ateliers avec les instances internes, afin de discuter des orientations et du contenu du plan stratégique. Une séance similaire avait été organisée avec les membres du Conseil universitaire le 7 novembre.

En plus de ces séances, les membres du Conseil d'administration qui le souhaitent ont été invités à participer aux quatre (4) forums de consultation et à soumettre leurs commentaires auprès de la rectrice ainsi que sur le site Web de la planification stratégique. Plusieurs membres ont soumis leurs commentaires.





Processus de consultation « Ensemble UL avec audace »

4.1 Objectifs

Impliquer la communauté universitaire, différents acteurs externes et les citoyens de Québec dans l'élaboration de la *Planification stratégique 2017-2022* et par la mise en œuvre d'une démarche de consultation accessible et transparente afin de doter l'Université d'un plan d'action mobilisateur pour les cinq (5) prochaines années.

Accessibilité : quatre (4) modes de consultation diversifiés ont été choisis afin d'encourager la participation de l'ensemble des membres de la communauté universitaire, des diplômés, de différents partenaires et intervenants externes et des citoyens de la grande région de Québec. L'organisation des diverses activités de consultation a permis de recueillir les différents points de vue et de favoriser les échanges et les interactions.

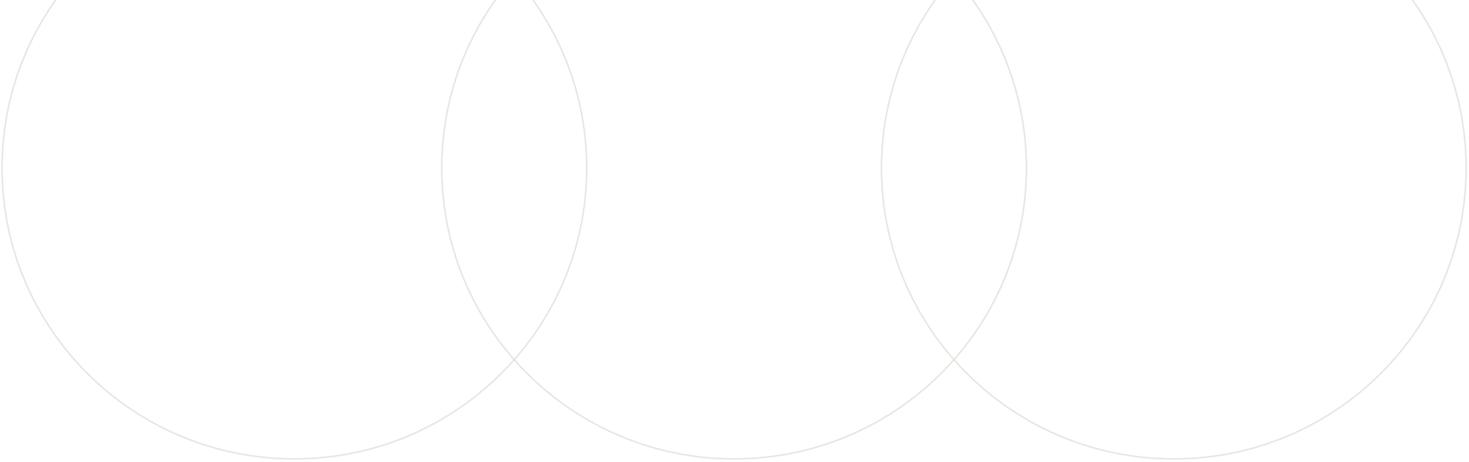
Transparence : des informations quant à la démarche et aux activités de consultation ont été diffusées tout au long du processus, et différents moyens de promotion ont été utilisés dans le but de maximiser la participation.

Les membres de la communauté universitaire ont été largement consultés dans une forme de coconstruction du plan stratégique UL 2017-2022 et du plan d'action institutionnel, et un dernier retour a été effectué en février auprès des instances de l'Université.

4.2 Modes de consultation

Quatre (4) modes de consultation ont été utilisés : une consultation Web, quatre (4) forums sous les thèmes Excellence, Expérience, Engagement et Ensemble, des ateliers avec les instances internes et, enfin, des ateliers auprès de partenaires et d'acteurs externes.

Les membres de la direction ont fait parvenir un courriel à différents acteurs de la communauté universitaire et aux partenaires externes afin de les informer de la démarche et de les inviter aux consultations, aux forums et à la consultation en ligne (ex. : une invitation aux associations étudiantes, aux doyens, aux directeurs de service, aux vice-doyens, aux responsables facultaires, aux commissions permanentes, aux centres de recherche, aux exécutifs des syndicats et des associations professionnelles, aux retraités, aux dirigeants des cégeps, aux députés, aux directions des établissements de santé et aux gens d'affaires). Ces acteurs et ces partenaires ont par la suite été remerciés personnellement.



4.2.1 Forums *Excellence, Expérience, Engagement, Ensemble*

Quatre (4) forums ont été organisés. Ils traitaient chacun d'un axe spécifique, soit Excellence, Expérience, Engagement et Ensemble. La tenue de forums thématiques a permis : d'approfondir les discussions autour de certains enjeux et de recueillir des idées et des commentaires, ainsi que de maximiser la participation en privilégiant une approche ciblée auprès de différents groupes (professeurs, associations étudiantes, syndicats, centres de recherche, instituts, etc.).

Les quatre (4) forums ont eu lieu sur l'heure du dîner, de 12 h à 13 h 30, afin de favoriser la participation de la communauté. Chaque forum a été animé par deux (2) membres de la direction, sélectionnés en fonction du thème. Durant les forums, les gens étaient invités à visiter les médias sociaux Facebook et Twitter de la planification stratégique pour commenter. Plus de six cents (600) personnes ont participé aux forums et cent vingt-cinq (125) interventions au micro ont été répertoriées. La rectrice et les membres de la direction ont coanimé le 4^e forum sur le thème « Ensemble ». Ce dernier forum a eu comme particularité d'être aussi webdiffusé. Cette stratégie de communication a permis aux membres de la communauté qui ne pouvaient se déplacer d'entendre la vision des membres de la direction quant à l'avenir de l'Université.

Préalablement à la tenue des forums, des questions et des mots clés ont été mis sur le site Web afin de susciter la réflexion. Une présentation PowerPoint, incluant les questions et les mots clés, était projetée sur un écran lors des forums et permettait de soutenir le travail des animateurs qui avaient en main un guide d'animation, un aide-mémoire pour chaque thématique et une liste de mots clés. De gros dés en peluche ont été utilisés pour soutenir l'animation et prévenir les temps morts. Des questions différentes étaient écrites sur les six (6) faces du dé (un ballon de plage pouvait aussi être utilisé). L'aspect loufoque des dés a plu à l'auditoire et aux animateurs. Les gens pouvaient choisir une question et y répondre. Enfin, lors de chaque forum, deux (2) adjoints de l'équipe de direction agissaient à titre de preneurs de notes afin de consigner le nombre d'interactions, les commentaires et les suggestions des participants. Un enregistrement audio (conservé à la Direction des communications) a été réalisé pour les trois (3) premiers forums afin de s'assurer que les notes prises étaient conformes aux commentaires et aux suggestions recueillis. Les preneurs de notes acheminaient rapidement leurs notes à la coordonnatrice de la planification stratégique dans le but de compiler et de transmettre l'information à tous les membres de la direction. Les commentaires et les suggestions recueillis ont servi à élaborer le *Rapport préliminaire de consultation* qui fût une importante source d'inspiration et d'information lors de l'étape de rédaction de la *Planification stratégique 2017-2022* et du *Plan d'action 2017-2022*.

4.2.2 Ateliers internes

L'objectif était de consulter les instances et les différents groupes issus de la communauté universitaire. Plus de onze (11) rencontres se sont tenues auprès de cent soixante-dix (170) participants. Des ateliers d'une (1) à deux (2) heures se sont tenus auprès des instances internes : le Conseil d'administration (CA), le Conseil universitaire (CU), les trois (3) commissions permanentes [Commission des affaires étudiantes (CAE), Commission des études (CE), Commission de la recherche (CR)], la Table des doyens, la Table des directeurs de service, les comités exécutifs de la Confédération des associations d'étudiants et étudiantes de l'Université Laval (CADEUL) et de l'Association des étudiantes et des étudiants de Laval inscrits aux études supérieures (AELIÉS), les présidents des syndicats et des associations professionnelles, la Table des vice-doyens à la recherche, le Comité de valorisation de l'enseignement (CVE) et la Table des responsables facultaires des études (TRFE).

C'est du 13 octobre au 16 novembre 2017 que se sont tenues les rencontres auprès des acteurs à l'interne. Les membres de la direction ont, à tour de rôle, coanimé les ateliers. Il est à noter que tous les groupes rencontrés ont souligné leur appréciation envers la démarche de consultation. En plus, plusieurs autres acteurs à l'interne et à l'externe ont soumis des commentaires et des rapports en utilisant le formulaire en ligne ou en les remettant aux membres de la direction.

Nous avons utilisé la même approche que lors des forums pour soutenir l'animation et susciter la réflexion chez les participants. En plus, les invités aux ateliers recevaient préalablement par courriel les questions et les mots clés. Les questions posées correspondaient aux intérêts et à la réalité du groupe rencontré. Un preneur de notes était attiré à chacune des rencontres pour recueillir les commentaires et les suggestions.

4.2.3 Ateliers externes

C'est du 25 octobre au 30 novembre 2017 que se sont tenues les quatorze (14) rencontres auprès de cinquante (50) acteurs et partenaires à l'externe. Les membres de la direction ont, à tour de rôle, coanimé les ateliers. Les partenaires rencontrés ont salué la démarche de consultation et ont remercié la direction de l'Université pour cette invitation à venir discuter de l'avenir de l'établissement. Une lettre de remerciements leur a été acheminée après la consultation.

Des ateliers de consultation se sont tenus auprès des acteurs et des partenaires externes : des acteurs gouvernementaux, le maire de Québec et le maire de Lévis, les directeurs généraux des sept (7) cégeps de la région, les directions d'établissements de santé partenaires, le milieu des affaires et le milieu des arts et de la culture.

Nous avons utilisé la même approche que pour les ateliers internes afin de soutenir l'animation et de susciter la réflexion chez les participants. Les invités aux ateliers recevaient donc préalablement par courriel les questions et les mots clés. Les questions posées correspondaient aux intérêts et à la réalité du groupe rencontré. Un preneur de notes était attiré à chacune des rencontres pour recueillir les commentaires et les suggestions.



5

Rapport préliminaire de consultation et classification des données

Le *Rapport préliminaire de consultation*, qui comprend l'analyse et la classification des données, fut une importante source d'inspiration et d'information lors de l'étape de rédaction du plan stratégique UL 2017-2022 et du plan d'action institutionnel. Le Comité de coordination a statué sur la méthodologie de classification des commentaires reçus dans le cadre des consultations en les reliant aux trois (3) grands axes. Étienne Chabot, membre du Comité de coordination, a compilé les données. Il a regroupé les propositions qui provenaient de deux cent vingt-neuf (229) courriels, de cinquante-deux (52) mémoires, des quatre (4) forums ainsi que des notes prises lors de rencontres avec les acteurs internes et les partenaires externes. Afin de respecter la confidentialité, le nom des groupes ou des personnes qui ont déposé des commentaires et des mémoires ne peut être dévoilé. Nous pouvons par ailleurs confirmer qu'il y a eu une forte participation des étudiants et des syndicats. Les attentes exprimées s'arriment avec ce que la direction avait comme ambition pour l'Université. De la mi-octobre à la mi-décembre, un rapport actualisé était envoyé toutes les semaines, par courriel, à l'équipe de direction afin d'alimenter leur réflexion pour la phase de rédaction du plan.



Rédaction de la *Planification stratégique 2017-2022* et du *Plan d'action 2017-2022*

La rédaction du plan stratégique a débuté à la mi-novembre 2017 et s'est terminée dans la 3^e semaine de février 2018. Les membres de la direction ont travaillé simultanément sur l'élaboration du plan d'action institutionnel et sur le plan d'actions de leurs secteurs d'activités, et enfin, sur la *Planification stratégique 2017-2022*.

De plus, pour répondre aux défis émergents de la société et aux attentes des étudiants et des chercheurs, la direction de l'Université Laval a entrepris en 2018, préalablement à la rédaction de la *Planification stratégique 2017-2022*, une refonte de la mission, de la vision et des valeurs de l'établissement. L'objectif de l'exercice était d'engager et de mobiliser toute la communauté universitaire dans la quête et la transmission du savoir et dans la construction d'un milieu de vie, d'études, de recherche et de travail à la hauteur de ses aspirations⁴. Une perspective vaste et ambitieuse qui ouvre les portes à l'innovation dans les trois (3) champs d'activités fondamentales qui constituent la raison d'être de l'Université, soit l'enseignement, la recherche et le service à la communauté.

L'ensemble des commentaires entendus et des idées recueillies a contribué à alimenter la rédaction du plan stratégique⁵. Les membres de la direction se sont inspirés du *Rapport préliminaire de consultation* pour proposer des idées, des projets innovants et inspirants ainsi que des pistes de solution sur les grands enjeux et les défis de société. C'est par ces réflexions qu'ils ont pu définir les grands objectifs et préciser les actions prioritaires identifiées dans le Plan. Ils devaient rapidement s'approprier le contenu du rapport et réussir à en extraire les données innovantes. Progressivement, à la suite des réflexions et des discussions qui alimentaient les nombreuses rencontres de travail, l'écriture de multiples versions du document se raffinait. Nous sommes passés de quatre (4) axes d'intervention, Ensemble, Engagement, Excellence et Expérience, qui englobent l'enseignement, la recherche et la création ainsi que le service à la communauté aux trois (3) axes Expérience, Engagement et Excellence, puisque c'est Ensemble que nous mettrons en œuvre le Plan. Tous les membres de la direction ont mis à profit leur expertise, leurs connaissances et leur vision quant à l'avenir de l'Université Laval et du monde de l'éducation.

⁴ www.ulaval.ca/notre-universite/plan-strategique.html (2018)

⁵ Trudel, Brigitte, (2018), Contact, volume 32, numéro 2, p. 5



Les plans ont été rédigés selon un processus itératif qui s'est échelonné sur plusieurs rencontres du Comité de direction et des équipes des vice-rectorats. Le Comité de coordination a accompagné la rédaction afin de l'arrimer à ce qui a été entendu lors des consultations et présenté dans les mémoires. Des rencontres de prévalidation ont été tenues avec le Conseil d'administration et le Conseil universitaire ainsi qu'auprès de la Table des doyens et de la Table des directeurs de service. Les doyens et les directeurs de service ont tout particulièrement été responsabilisés et mobilisés dans la démarche en raison de leur rôle de leaders.

La révision des textes a été réalisée par Samuel Auger de la Direction des communications, qui a su traduire la vision de l'équipe de direction avec des mots justes et en privilégiant une rédaction épïcène, qui s'inscrit dans l'histoire de l'Université.

Finalement, il a été convenu de retenir la période 2017-2022 au lieu de 2018-2022, puisque la démarche de planification stratégique couvre le mandat de l'équipe de la rectrice élue.



7

Calendrier de la démarche

Seulement quatre (4) amendements ont été apportés au calendrier prévu initialement. Ces amendements ont porté sur les éléments suivants :

- proposition de calendrier, le 8 septembre 2017
- précisions sur les formules et les dates des premières consultations (amendement n° 1), le 22 septembre 2017
- précisions des dates des consultations à l'interne et à l'externe (amendement n° 2), le 25 octobre 2017
- précision des activités de rédaction de la *Planification stratégique 2017-2022* et du *Plan d'action 2017-2022* et confirmation des dernières dates des consultations externes (amendement n° 3), le 29 novembre 2017
- précision sur le dévoilement du plan stratégique UL 2017-2022, précision sur le volet communication et mise en œuvre de la *Planification stratégique 2017-2022* et du *Plan d'action 2017-2022* (amendement n° 4), le 28 février 2018

La conseillère spéciale à la planification stratégique tenait le calendrier à jour. Elle informait les membres de la direction des précisions des dates et des échéances quant aux étapes à venir, puisque la démarche était un processus évolutif et innovant. Tous les acteurs ont respecté le calendrier malgré les agendas chargés. Cela a permis de réaliser la démarche dans un court délai. La démarche de planification stratégique a été, pendant les six (6) mois de sa durée, le dossier prioritaire de la direction de l'Université. L'objectif était clair : la direction devait présenter au CA une proposition de plan stratégique en février 2018.



8

Stratégie de communication

De manière à bien faire connaître l'exercice ainsi que les objectifs et la mise en œuvre de la planification stratégique dans le temps, l'Université a joint les membres de la communauté universitaire, les citoyens de la grande région de Québec ainsi que ses diplômés et ses retraités par divers outils de communication. Parmi les moyens utilisés, on compte notamment le journal *Le Fil*, le journal *Le Soleil*, le site Uval.ca/EnsembleUL ainsi que les médias sociaux. Ces derniers favorisaient une communication bidirectionnelle, puisqu'ils accordaient une place privilégiée à l'interactivité, à la rétroaction, aux échanges de points de vue et à l'expression d'idées, de propositions et d'ambitions.

La Direction des communications a pris en charge la phase 6, soit le dévoilement du plan stratégique UL 2017-2022. Les détails de cette phase sont présentés au point 12 du présent rapport.

L'équipe de la Direction des communications a joué un rôle prépondérant dans cette démarche. Elle a collaboré et appuyé l'équipe de direction de l'Université à toutes les phases. Par son expertise, elle a su donner de précieux conseils. Il est évident que son aide et sa collaboration soutenues ont grandement facilité l'exercice.

OSER
INSPIRER
ENTREPRENDRE
ENSEMBLE L'AVENIR

9

Site Web Uval.ca/EnsembleUL

Le site Web Uval.ca/EnsembleUL a permis de rendre publiques les informations relatives à la démarche de planification stratégique, y compris la documentation qui a servi à alimenter la réflexion sur les enjeux abordés. Le site a été utilisé et sera utilisé au cours des quatre (4) années à venir comme plateforme d'information pour la communauté. La direction a veillé à assurer la transparence du processus, en actualisant constamment le site Web. L'objectif était d'informer la communauté de l'évolution de la démarche et des activités à venir.

L'équipe du Bureau des services Web (BSW) a conçu, mis en ligne et actualisé les cinq (5) phases du site Web www.ulaval.ca/notre-universite/plan-strategique. En plus, elle a produit pour l'équipe de direction sept (7) rapports sur les statistiques de fréquentation. Toute l'équipe du BSW a significativement contribué par son expertise, son professionnalisme et sa rapidité d'exécution à la réalisation de la démarche.

9.1 Les cinq (5) phases du site Web Ensemble UL avec audace⁶

Phase I : Lancement de la version abrégée du site Web du 17 au 21 septembre 2017

Une version abrégée du site Web a été mise en ligne le 21 septembre afin d'informer sommairement la communauté des objectifs de la démarche, des différentes activités de consultation et des thématiques abordées.

Phase II : Lancement et bonification du site Web Uval.ca/EnsembleUL, du 28 septembre au 9 novembre 2017

Le lancement officiel du site Web a été annoncé le 29 septembre par un courriel signé de la rectrice qui invitait la communauté universitaire à participer aux activités et à suivre la démarche. Le site a été bonifié afin d'y inclure : une capsule vidéo présentant la démarche par la présidente du Conseil d'administration et la rectrice ; une capsule vidéo expliquant la démarche collaborative par le vice-recteur exécutif et la vice-rectrice aux ressources humaines ; les détails sur les thématiques abordées ; une ligne de temps précisant les étapes de la démarche ; une entrevue préenregistrée de la rectrice avec M. Paul Davidson,

⁶ www.ulaval.ca/notre-universite/direction-et-gouvernance/ensemble-ul.html (2017)

président-directeur général d'Universités Canada, pour amorcer une réflexion collective, discuter des détails concernant le processus de coordination de la démarche et présenter une liste d'indicateurs repères « complexités et paradoxes » servant à alimenter les réflexions. Enfin, c'est également à ce moment que la consultation Web a débuté.

Phase III : Avis que les forums de consultation internet sont terminés et remerciements pour la participation aux quatre (4) formules de consultation, du 9 octobre au 17 novembre 2017

Cette troisième phase a été mise en ligne le 9 novembre et elle comprend : un avis à la communauté mentionnant que les forums de consultation sont terminés ; des remerciements aux personnes qui ont participé aux consultations et un rappel précisant qu'ils ont jusqu'au 17 novembre pour soumettre leurs idées et leurs commentaires à l'aide du formulaire en ligne.

Phase IV : Présentation des retombées et du rapport préliminaire des consultations, du 17 novembre 2017 au 15 mars 2018

Cette quatrième phase a été mise en ligne le 20 novembre et elle comprend : une mise en valeur de la démarche dans le temps avec des détails quant aux étapes à venir ; un repositionnement des contenus et des différentes sections du site ; des statistiques concernant la participation et les retombées des médias sociaux (Facebook, Twitter, LinkedIn) ; les indicateurs « complexités et paradoxes » ; un résumé global des commentaires recueillis lors des consultations (*Rapport préliminaire de consultation*) et, enfin, la vidéo intitulée *Une université de rêve*.

Phase V : Présentation du plan stratégique UL 2017-2022, du 15 mars 2018 à l'année 2022

Enfin, le site continuera d'être alimenté tout au long de la mise œuvre du plan du 15 mars 2018 à l'année 2022 afin d'informer la communauté de l'évolution des dossiers.

9.2 Statistiques de fréquentation du site Web

Les rapports de statistiques de fréquentation du site Web, préparés par le BSW, ont permis à l'équipe de direction et au Comité de coordination d'avoir une vue d'ensemble de l'évolution de la démarche et de mesurer l'intérêt de la communauté.

Les données ont permis de quantifier : le nombre de visiteurs dans une période de référence ; le nombre de fois qu'une même personne avait consulté le site, le temps passé sur le site et le nombre de pages vues ; les canaux (recherche organique, sites référents, site ULaval, médias sociaux, courriels, recherche payante) par lesquels les visiteurs passaient pour accéder au site ; le nombre de formulaires en ligne complétés et soumis pour alimenter les réflexions ; la provenance des participants (membres de la communauté universitaire, diplômés et retraités UL, citoyens de la grande région de Québec, partenaires UL) ; le partage d'information sur les médias sociaux (Facebook, Twitter et LinkedIn).

Entre le 29 septembre 2017 (lancement du site) et le 13 février 2018 (date du dernier rapport), le site Web a été consulté à vingt-deux mille sept cent dix-huit (22 718) reprises ; plus de deux cent quatre-vingt-dix (290) commentaires ont été soumis ; plus de deux cent quatre-vingt-dix-sept (297) formulaires ont été reçus. Enfin, cinquante et un (51) documents ou mémoires ont été joints à certains formulaires reçus. Les retombées sur les médias sociaux (LinkedIn, Twitter et Facebook) sont de deux cent cinquante mille cinq cent cinq (250 505) publications affichées. Ces résultats sont éloquentes.



10

Indicateurs de suivi

10.1 Choix des indicateurs

Michel Jacques, directeur du Bureau de planification et d'études institutionnelles, et son équipe ont la responsabilité d'identifier les indicateurs de suivi qui permettront de mesurer la mise en œuvre du plan stratégique UL 2017-2022. Les indicateurs de suivi du nouveau plan stratégique seront définis durant la première année de la mise en œuvre. Ces indicateurs seront, selon toute vraisemblance, différents des indicateurs de suivi d'« Horizon 2017 ».

Le choix d'une série d'indicateurs mesurant la mobilisation de la communauté autour du plan a été privilégié. Ces indicateurs seront regroupés selon les trois (3) axes du plan et seront choisis de manière à capter l'esprit des axes et leurs impacts sur la réalisation d'actions spécifiques. Dans un souci de clarté, le nombre d'indicateurs retenus sera restreint, environ cinq (5) par axe. Ces choix, en nombre limité, impliqueront parfois de se concentrer uniquement sur certains aspects des axes, mais seront conçus de sorte que les mesures soient les plus englobantes possible. Par ailleurs, chaque vice-rectorat aura ses indicateurs de suivi pour son plan d'actions.

Les nouveaux indicateurs pourront être évalués sur une période remontant à plus loin dans le temps que la mise en place du nouveau plan, sauf évidemment si ces indicateurs impliquent une nouvelle collecte de données ne pouvant être antérieure à la planification.

Les indicateurs retenus ne sont pas tous définis actuellement. En effet, les éléments novateurs du plan peuvent demander, dans certains cas, que de nouvelles données soient collectées ou que de nouvelles méthodes de traitement soient mises au point. Il est aussi possible que des indicateurs proposés initialement soient modifiés en cours de réalisation.

Les indicateurs seront accompagnés de cibles à atteindre. Dans la mesure du possible, des données comparatives avec d'autres universités serviront à établir les cibles. Dans certains cas, seules nos données internes passées et actuelles pourront être utilisées comme point de comparaison. Les cibles seront fixées de manière suffisamment ambitieuse pour servir de motivation.



Le plan stratégique doit participer à la bonne santé globale de l'Université Laval. Depuis plusieurs années, des indicateurs globaux de l'état de l'Université, *Les indicateurs repères*, sont publiés. Ces indicateurs continueront d'être suivis, avec certaines modifications qui permettront de mieux les aligner sur les objectifs du plan stratégique⁷.

10.2 Indicateurs « complexités et paradoxes » présentés en phase II du site Web

Une série d'indicateurs « complexités et paradoxes » ont été présentés lors de la phase II du site Web afin d'alimenter les discussions lors des consultations. Ces indicateurs visaient à illustrer la complexité des activités au cœur de la mission de l'Université Laval, mais également à souligner certains paradoxes sous-tendus par des éléments potentiellement importants dans l'avenir. Par exemple, la discussion a porté sur les compétences acquises pendant la formation, sur les modalités de formation offerte ou sur les efforts d'internationalisation, d'interdisciplinarité et de partenariat.

⁷Bureau de planification et d'études institutionnelles (BPEI), Université Laval, (2018/02), *Les Indicateurs de suivi pour le plan stratégique 2017-2022*



Participation d'une équipe de chercheurs de la FSA ULaval

11.1 Implication

Une équipe de chercheurs, composée du professeur titulaire Sehl Mellouli et des doctorantes en sciences de l'administration Amal Marzouki et Zeineb Trabelsi, a collaboré à la démarche. À l'aide d'un algorithme, l'équipe a modélisé et analysé les préoccupations émergentes soulevées par les gens lors du processus de consultation.

L'implication de cette équipe dans la démarche fut segmentée en cinq (5) étapes : la collecte de données, l'identification des sujets, la classification des données, les résultats et l'évaluation des résultats⁸.

Le type de données qui ont été analysées sont : les formulaires en ligne, les comptes rendus textuels des forums de consultation, les données de médias sociaux, les notes des ateliers internes et externes ainsi que les mémoires.

L'analyse n'a pu être réalisée en temps pour alimenter le travail d'orientation mais elle a pu confirmer les orientations retenues comme étant en convergence avec les avis émis lors de la consultation.

⁸ Marzouki, A., Trabelsi, Z., Mellouli, Sehl, (2018/03) *Rapport - Campagne de participation citoyenne pour la planification stratégique de l'Université Laval*



Dévoilement de *Oser. Inspirer. Entreprendre : Ensemble l'Avenir*

12.1 Objectif et stratégie

L'objectif : faire connaître la *Planification stratégique 2017-2022* et susciter l'engagement de la communauté et des partenaires de l'Université.

La stratégie : dans l'esprit d'une approche inclusive et au cœur de la communauté, la direction privilégie des moyens de communication simples, efficaces et cohérents pour rejoindre chacune de ses clientèles⁹.

12.2. Activités entourant le dévoilement

À la suite de l'approbation par le Conseil d'administration du plan stratégique UL 2017-2022 et du plan d'action institutionnel, le 28 février 2018, le plan de communication : *Dévoilement du plan stratégique 2017-2022* fut lancé. Du 1^{er} mars au 17 avril 2018, diverses activités entourant le dévoilement furent mises en œuvre par la Direction des communications : annonce de la planification stratégique sur le site Web ; entrevues avec de nombreux médias à compter du 15 mars ; présentation aux instances internes ; dévoilement officiel auprès de la communauté universitaire le 27 mars (webdiffusé en simultané) ; dévoilement auprès des partenaires UL le 17 avril, sous forme d'un 6 à 8.

Le plan de communication : *Dévoilement du plan stratégique UL 2017-2022* précise toutes les étapes du dévoilement ainsi que les étapes de reddition de compte de la mise en œuvre du plan stratégique qui sont à venir.

⁹ Direction des communications (DC) et Bureau des services Web (BSW), (2018/02), Plan de communication : *Dévoilement du plan stratégique 2017-2022*

12.3. Diffusion de documents

- Brochure *Oser. Inspirer. Entreprendre : Ensemble l'avenir Planification stratégique 2017-2022* : impression de trois cent soixante (360) exemplaires en français.
- Brochure *Oser. Inspirer. Entreprendre : Ensemble l'avenir Plan d'action 2017-2022* : impression de deux cent vingt (220) exemplaires en français.
- Dépliant 2 volets recto-verso résumant la planification stratégique et incluant la mission, la vision et les valeurs de l'Université, les six (6) grands projets inspirants et transformateurs ainsi que les actions spécifiques : impression de cinq cents (500) exemplaires en français. Ce document de travail servira aux gestionnaires, aux doyens et aux directeurs de service. Son intérieur a été conçu comme un napperon pouvant servir d'outil de travail.
- Dépliant promotionnel, 2 volets recto-verso : impression de mille (1 000) exemplaires en français et cinq cents (500) exemplaires en anglais. Ce document qui résume la planification stratégique servira d'outil de promotion et pourra être distribué ou donné lors de rencontres avec des partenaires locaux, nationaux ou internationaux.



13

Activité de reconnaissance

Une activité de reconnaissance s'est tenue le 4 avril afin de souligner la fin des travaux de l'exercice. La direction tenait à remercier tous les employés qui ont contribué à la réalisation de la démarche. Elle tenait à reconnaître la mobilisation sans précédent à l'Université. Cette activité est en lien avec l'objectif 3.4 du plan stratégique UL 2017-2022 qui vise à valoriser les membres de la communauté universitaire.



14

Mise en œuvre de la *Planification stratégique 2017-2022*

14.1 Détermination des priorités sur cinq (5) ans par le vice-rectorat

L'équipe de direction de l'Université veille à mobiliser, à inspirer et à guider toute la communauté afin de mettre en œuvre la *Planification stratégique 2017-2022* et le *Plan d'action 2017-2022*. Pour se faire, les membres de la direction ont élaboré avec leurs équipes un plan d'actions découlant du plan stratégique UL 2017-2022 et du plan d'action institutionnel et ils ont identifié le vice-recteur responsable (VR porteur) et le ou les vices-rectorats impliqués (VR impliqué) pour chacune des actions.

À court terme, la direction travaille à organiser des rencontres avec les équipes et à revoir les budgets requis, s'interroge sur les réorganisations structurelles possibles et voit à la révision des priorités passées et actuelles. À moyen terme, de nouvelles priorités seront identifiées, et leur réalisation s'échelonnent sur une période de cinq (5) ans. L'appropriation du plan doit être pancampus et rejoindre aussi les partenaires de l'Université.

Budget et coûts

15.1 Suivi budgétaire

Le suivi budgétaire a été effectué par Pierre Lemay, adjoint exécutif du vice-recteur exécutif. Un budget restreint a été alloué à la réalisation de la démarche de planification stratégique. Il aura principalement servi à payer les frais logistiques liés à l'organisation des quatre (4) formules de consultation ainsi que l'impression des brochures *Planification stratégique 2017-2022* et *Plan d'action 2017-2022* ainsi qu'à financer des activités liées au dévoilement (voir plan de communication : *Dévoilement du plan stratégique UL 2017-2022*).

Un budget a été prévu pour financer des actions du plan stratégique. L'exercice en cours de priorisation et de mise en place des conditions gagnantes permettra d'assurer que l'Université a les moyens de ses ambitions.

La direction a décidé de ne pas faire appel à des ressources externes pour réaliser ce plan et de ne pas adopter une approche traditionnelle de type SWAT. Elle a plutôt choisi de miser sur la richesse des idées émises par la communauté lors de la campagne électorale à l'hiver 2017 et de faire appel à l'intelligence collective pour être en mode « coconstruction ». L'utilisation optimale des ressources à l'interne a contribué à respecter le budget initial.

On peut estimer le coût de l'exercice de planification stratégique, en excluant les coûts salariaux, à environ 64 600 \$. Cela se détaille comme suit :

- tenue des activités de planification institutionnelle (forums) : 4 600 \$
- analyse des résultats (bourses des deux (2) doctorantes de la Faculté des sciences de l'administration) : 5 000 \$
- frais de réception assumés par l'établissement lors des consultations externes : approximativement 6 000 \$
- dévoilement de la planification stratégique : 49 000 \$. Cette somme comprend toutes les activités liées au plan de communication : *Dévoilement du plan stratégique UL 2017-2022*

16

Transparence postplanification envers la communauté

16.1 Reddition de compte annuelle

- Une reddition de compte annuelle sera faite aux instances de l'Université Laval et à sa communauté.
- L'avancement de la réalisation du plan stratégique 2017-2022 sera suivi sur une base périodique.
- Environ cinq (5) indicateurs de suivi seront regroupés selon les trois (3) grands axes accompagnés de cibles.
- Les mesures des indicateurs engloberont plusieurs actions.
- Sur une base périodique, des tableaux de bord dynamiques permettront à la direction, aux facultés et aux services d'échanger sur les résultats et d'apporter les correctifs nécessaires.
- Lors de l'exercice de reddition de compte annuelle, la direction publiera la mise à jour des tableaux de bord de gestion qui témoigneront de l'avancement des objectifs du plan stratégique UL 2017-2022 et du plan d'action institutionnel.

Objectifs et contraintes

17.1 Objectifs

La rectrice souligne dans un article du *Fil* du 15 mars 2018 que l'objectif ambitieux était de renouveler l'Université. En d'autres mots : la moderniser et la rendre plus efficiente et transparente. « *Ce plan stratégique est l'expression de ce que nous voulons devenir comme université : où veut-on aller, comment peut-on s'améliorer et comment envisage-t-on d'être une référence dans le milieu de l'enseignement supérieur ? Il vise également à définir quelle sera notre unicité dans ce monde qui évolue à la vitesse grand V.* »¹⁰

¹⁰ « Ensemble, bâtir l'Université de demain », *Le Fil*, (2018/03/15), volume 53, numéro 21, p. 3

17.2 Contraintes

Produire un plan stratégique par l'entremise d'une large consultation dans un délai restreint, soit sur une période de six (6) mois. La démarche devait être transparente et inclusive.

Les enjeux de logistique étaient nombreux, le budget était restreint et le temps alloué était limité. Les membres de la direction et les employés qui ont participé à la démarche ont dû user de créativité, d'ouverture d'esprit, d'une bonne rapidité d'exécution et d'une capacité de traitement rapide d'un grand nombre de données provenant de multiples acteurs. Le tout a nécessité une grande agilité et une capacité de collaborer avec une équipe multidisciplinaire, un respect du rôle de chacun, une capacité à travailler sous pression et une capacité à s'adapter à un horaire de travail hors du cadre régulier.

Accompagnement

La rectrice et son équipe de direction font appel à la force collective à l'interne pour mobiliser et accompagner les facultés et les directions de service en partageant avec elles les outils, les expériences et les informations pour la mise en œuvre de la démarche de planification stratégique. Le présent rapport a pour but de faire part de ces bonnes pratiques.

Enfin, puisque la mise en œuvre d'une démarche de planification stratégique doit s'adapter à la réalité de chacun, un deuxième exemple vous est proposé. Celui de la mise en application d'une démarche de planification stratégique dans un service : la Bibliothèque UL, 2018-2022 (BUL)¹¹.

¹¹ Fruit d'une collaboration de Mme Loubna Ghaouti, directrice de la Bibliothèque, de son équipe de direction et de Mme Marie-Ève Bourque, conseillère en développement organisationnel au Vice-rectorat aux ressources humaines de l'Université Laval. (2017-2018)



Rapport rédigé par **Catherine-Ann Blackburn**,
conseillère spéciale à la planification stratégique de
l'Université Laval 2017-2022.

PHOTOS

Benoit Bruhmuller: page couverture

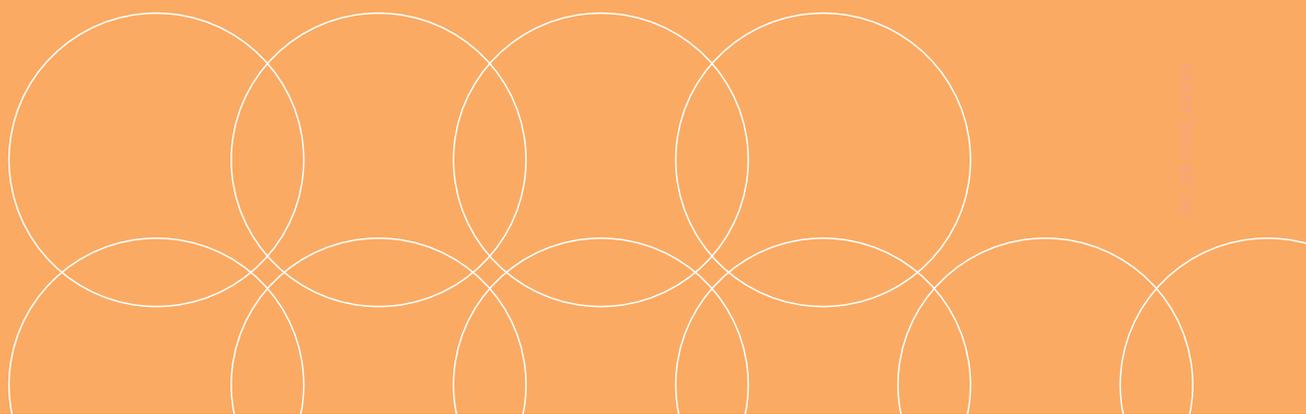
Benoit Lachance: page 31

Elias Djemil: pages 15, 19, 28, 29

Marc Robitaille: pages 7, 8, 9, 13, 16, 20, 21, 31

Université Laval: pages 2, 5, 11, 22, 23, 26, 27, 36, 37

**Rapport de la démarche
de planification stratégique
2017-2022**



02 | 09 2016 | 2017

