

HORIZON 2017

Orientations de développement
de l'Université Laval



UNIVERSITÉ
LAVAL

HORIZON 2017

TABLE DES MATIÈRES

Objectif 1	
Favoriser le recrutement, la persévérance et la réussite des étudiants	3
Objectif 2	
Innover dans les programmes de formation et l'offre des services pour les adapter aux nouvelles réalités des étudiants et aux besoins de la société	4
Objectif 3	
Accentuer l'internationalisation de la formation et de la recherche, et la mise en œuvre de projets de coopération internationale	5
Objectif 4	
Assurer un développement efficace de la recherche et de la création	6
Objectif 5	
Attirer et recruter plus de professeurs, et fidéliser l'ensemble du corps professoral pour contribuer au développement de l'établissement	7
Objectif 6	
Planifier et optimiser le recrutement du personnel enseignant et administratif, ainsi que la mobilité interne du personnel administratif	8
Objectif 7	
Valoriser l'engagement et l'apport des membres de la communauté et accroître la notoriété de l'Université Laval	9
Objectif 8	
Améliorer les conditions de vie des étudiants et de l'ensemble de la communauté universitaire et faire de l'Université Laval un exemple en matière de développement durable	10
Objectif 9	
Assurer une saine gestion des finances de l'Université et améliorer les modes de gouvernance et de reddition de comptes	12

MOT DU RECTEUR

Au cours des cinq dernières années, les membres de notre communauté universitaire se sont mobilisés autour des grandes orientations de développement proposées dans *Horizon 2012*. Ensemble, nous avons fait progresser l'Université Laval dans le respect de sa mission et de ses valeurs tout en misant sur ses forces, son enracinement dans la région de Québec et son importance pour les sociétés québécoise et canadienne. Tous nos efforts se sont appuyés sur une vision porteuse d'avenir : devenir une des meilleures universités au monde.

Cette vision, stimulante et rassembleuse, a non seulement porté de nombreux fruits, mais elle sous-tend toujours les objectifs stratégiques présentés dans *Horizon 2017 : Orientations de développement de l'Université Laval*. Je suis heureux de vous présenter ce document, qui résulte d'un vaste exercice de consultation mené auprès de la communauté universitaire au cours des derniers mois.

Horizon 2017 est bien ancré dans la réalité actuelle de l'Université Laval tout en ouvrant des perspectives d'avenir qui s'inscrivent dans la continuité du travail accompli depuis 2008. Nos actions resteront donc centrées sur les orientations et objectifs qui ont guidé nos décisions au cours des dernières années, dont la qualité de la formation, l'appui à la réussite, l'innovation pédagogique, la mobilité internationale et l'internationalisation de nos activités, la recherche et la création, les membres de notre communauté, leur milieu de vie et leurs conditions de travail et d'études, ainsi que la saine gouvernance. Une logique d'innovation, d'amélioration continue et de développement durable nous permettra de construire sur les acquis des dernières années.

Université complète et ouverte sur le monde, très productive dans le domaine de la recherche et de la création, fortement engagée dans la collectivité, l'Université Laval est déterminée plus que jamais à se positionner parmi les meilleurs, ici comme ailleurs.

Je suis persuadé que le dynamisme, l'esprit d'innovation et la recherche de l'excellence qui animent notre communauté universitaire assureront l'atteinte des objectifs proposés dans *Horizon 2017*, et qu'ensemble, nous continuerons à faire progresser notre université au cours des quatre prochaines années.

Le recteur,



Denis Brière



MOT DU VICE-RECTEUR EXÉCUTIF ET AU DÉVELOPPEMENT

Le plan d'action *Horizon 2017: orientations de développement de l'Université Laval* s'inscrit dans une perspective de développement durable qui englobe notre communauté universitaire dans toutes ses composantes.

Dans la continuité du travail accompli au cours des dernières années, *Horizon 2017* propose neuf grands objectifs stratégiques :

- Favoriser le recrutement, la persévérance et la réussite des étudiants;
- Innover dans les programmes de formation et l'offre des services pour les adapter aux nouvelles réalités des étudiants et aux besoins de la société;
- Accentuer l'internationalisation de la formation et de la recherche et la mise en oeuvre de projets de coopération internationale;
- Assurer un développement efficace de la recherche et de la création;
- Attirer et recruter plus de professeurs, et fidéliser l'ensemble du corps professoral pour contribuer au développement de l'établissement;
- Planifier et optimiser le recrutement du personnel enseignant et administratif, ainsi que la mobilité interne du personnel administratif;
- Valoriser l'engagement et l'apport des membres de la communauté et accroître la notoriété de l'Université Laval;
- Améliorer les conditions de vie des étudiants et de l'ensemble de la communauté universitaire et faire de l'Université Laval un exemple en matière de développement durable;
- Assurer une saine gestion des finances de l'Université et améliorer les modes de gouvernance et de reddition de comptes.

De nombreuses actions, dont certaines ne sont pas présentées dans ce document, viendront favoriser l'atteinte de chacun de ces grands objectifs. En outre, quelque 35 indicateurs de mesure ont été liés à ces objectifs stratégiques : ils permettront d'évaluer périodiquement les résultats et d'intervenir au besoin en modifiant ou ajoutant de nouvelles actions dans un but d'efficacité accrue.

Horizon 2017 est donc un plan d'action inclusif, dynamique et respectueux de la mission et des valeurs premières de notre université.

Le vice-recteur exécutif et au développement,



Éric Bauce

OBJECTIF 1

FAVORISER LE RECRUTEMENT, LA PERSÉVÉRANCE ET LA RÉUSSITE DES ÉTUDIANTS

L'Université Laval croit qu'une grande majorité d'étudiants peuvent réussir leurs études s'ils sont placés dans des conditions adéquates d'encadrement et s'ils reçoivent le soutien dont ils ont besoin au moment opportun. Dans cette perspective, de nombreuses actions se poursuivront ou seront entreprises au cours des prochaines années afin de soutenir la persévérance et la réussite étudiantes aux trois cycles de formation.

Actions sélectionnées

- 1.1 Renforcer, par un plan global, la gestion stratégique de l'effectif étudiant (recrutement, persévérance, qualité de l'expérience, diplomation et placement).
- 1.2 Améliorer le continuum recrutement-admission-inscription en bonifiant l'accompagnement des candidats et le processus administratif.
- 1.3 Faciliter l'accueil et l'intégration des étudiants et améliorer l'expérience étudiante par la mise en place d'un guichet unique.
- 1.4 Appuyer les facultés et les services dans l'analyse des besoins et l'élaboration de mesures de soutien à la réussite, notamment par le repérage précoce des étudiants en difficulté, le tutorat et la mise en place de centres d'aide en français ou dans d'autres langues.
- 1.5 Accentuer les mesures d'appui permettant à des populations étudiantes particulières (clientèles émergentes, étudiants étrangers, étudiants adultes) de progresser dans leur projet de formation.
- 1.6 Renforcer le soutien aux enseignants et aux étudiants afin d'améliorer la qualité de l'encadrement pédagogique, notamment par le déploiement des plans de collaboration et le suivi des activités de formation aux cycles supérieurs.
- 1.7 Appuyer et valoriser les directions et les comités de programme dans leurs fonctions pédagogiques et administratives, notamment en créant des outils de suivi des cohortes.

Indicateurs de suivi

INDICATEUR 1.A

Nombre de EETP dans les programmes crédités, ventilé par cycle

INDICATEUR 1.B

Taux de persévérance et durée des études dans les programmes crédités, ventilés par cycle

OBJECTIF 2

INNOVER DANS LES PROGRAMMES DE FORMATION ET L'OFFRE DES SERVICES POUR LES ADAPTER AUX NOUVELLES RÉALITÉS DES ÉTUDIANTS ET AUX BESOINS DE LA SOCIÉTÉ

Bimodale, l'Université Laval vise à offrir des programmes de formation de classe mondiale à la fine pointe du savoir et de la pédagogie, adaptés à la diversité de sa population étudiante ainsi qu'aux besoins de la société actuelle. À cet égard, l'Université entend accroître la flexibilité de ses programmes de formation, diversifier les horaires de cours, accentuer l'offre de cours en ligne et hybrides, et accroître l'offre de formations interdisciplinaires.

Actions sélectionnées

- 2.1 Poursuivre le développement et l'adaptation des programmes en présentiel et en ligne en affirmant le leadership de l'Université Laval comme établissement bimodal.
- 2.2 Accentuer la flexibilité des programmes et de l'offre de cours, et diversifier les horaires pour s'adapter aux réalités étudiantes et favoriser la conciliation études-travail-famille.
- 2.3 Adopter des mesures organisationnelles et budgétaires encourageant l'interdisciplinarité.
- 2.4 S'assurer de l'intégration des compétences numériques dans les programmes.
- 2.5 Renforcer les moyens pour s'assurer de l'acquisition de compétences langagières par les étudiants.
- 2.6 Améliorer le processus d'évaluation continue des programmes.
- 2.7 Bonifier l'offre de formation continue sur mesure en établissant des relations plus étroites avec les facultés, les organisations partenaires, les entreprises et les pôles universitaires.

Indicateurs de suivi

INDICATEUR 2.A

Nombre de cours, de services offerts et de visites dans l'Environnement numérique d'apprentissage (ENA)

INDICATEUR 2.B

Nombre de cours et de programmes multifacultaires

INDICATEUR 2.C

Nombre de EETP en formation à distance et hybride

INDICATEUR 2.D

Nombre de crédits en formation continue créditée et nombre d'unités d'éducation continue non créditée

INDICATEUR 2.E

Nombre de programmes évalués et périodicité des évaluations

OBJECTIF 3

ACCENTUER L'INTERNATIONALISATION DE LA FORMATION ET DE LA RECHERCHE, ET LA MISE EN ŒUVRE DE PROJETS DE COOPÉRATION INTERNATIONALE

Ouverte sur le monde, l'Université Laval favorise les échanges, la coopération, et la mobilité internationale des membres de sa communauté. Au cours des prochaines années, l'Université entend accroître sa présence sur la scène internationale, notamment en réalisant davantage de projets conjoints avec ses partenaires et en s'engageant plus avant en coopération internationale.

Actions sélectionnées

- 3.1 Accentuer, avec nos partenaires étrangers, la réalisation d'activités et de projets conjoints de formation et de recherche.
- 3.2 Intensifier et diversifier les programmes de mobilité internationale d'étudiants, notamment par la création de stages.
- 3.3 Améliorer les structures d'accueil des facultés et des services pour les étudiants, stagiaires et autres invités provenant de l'étranger.
- 3.4 Renforcer les mesures favorisant la mobilité internationale des professeurs et des chercheurs ainsi que l'accueil de professeurs et de chercheurs invités.
- 3.5 Accroître et mettre en évidence la participation des chercheurs de l'Université dans les grands réseaux de recherche internationaux.
- 3.6 Réaliser un complexe intégré comprenant des résidences étudiantes et la Maison internationale.
- 3.7 Accroître l'apport de l'Université Laval aux projets de coopération internationale.

Indicateurs de suivi

INDICATEUR 3.A

Nombre d'étudiants étrangers

INDICATEUR 3.B

Nombre d'étudiants en mobilité internationale entrante et sortante

INDICATEUR 3.C

Pourcentage des publications en collaboration internationale

INDICATEUR 3.D

Nombre de projets de recherche en collaboration internationale

INDICATEUR 3.E

Nombre de projets et enveloppe globale de soutien aux projets de coopération et développement

OBJECTIF 4

ASSURER UN DÉVELOPPEMENT EFFICACE DE LA RECHERCHE ET DE LA CRÉATION

Les activités de recherche de l'Université Laval favorisent non seulement la mise à jour de ses programmes de formation, mais aussi la création de richesses collectives et le progrès de la société. L'Université Laval entend continuer à bâtir, avec ses membres et ses partenaires, une force de recherche innovante, créative et durable qui lui permettra de renforcer sa position parmi les plus grandes universités de recherche au Canada.

Actions sélectionnées

- 4.1 Améliorer les outils permettant d'analyser les forces de recherche et de création de l'établissement.
- 4.2 Intensifier les efforts de sensibilisation sur l'importance de la recherche fondamentale auprès des gouvernements, des organismes subventionnaires et du secteur privé.
- 4.3 Favoriser l'optimisation de la mise en commun des expertises et des infrastructures de recherche et de création.
- 4.4 Poursuivre le développement de partenariats de recherche et de création avec le secteur public et le secteur privé en se préoccupant des problèmes vécus par les entreprises et les gouvernements.
- 4.5 Favoriser l'assistantat et la participation des étudiants aux projets de recherche et de création.
- 4.6 Améliorer les mécanismes d'appui à la préparation des demandes de bourses par les étudiants et des demandes de subvention par les jeunes chercheurs.
- 4.7 Créer, en collaboration avec la Fondation de l'Université Laval, un fonds de démarrage en soutien aux nouvelles initiatives en recherche et création liées aux enjeux sociaux émergents.
- 4.8 Mettre en valeur l'innovation sociale issue des activités de transfert de connaissances.
- 4.9 Travailler de concert avec les organismes régionaux pour favoriser l'innovation scientifique, le transfert technologique et la création de valeur dans notre environnement.

Indicateurs de suivi

INDICATEUR 4.A

Nombre normalisé de citations dans des secteurs stratégiques ciblés

INDICATEUR 4.B

Financement par professeur et financement par étudiant de cycles supérieurs

INDICATEUR 4.C

Taux de succès aux concours de demandes de subvention (chercheurs) et de bourses issues des organismes subventionnaires (étudiants)

INDICATEUR 4.D

Classement Research InfoSource en recherche

INDICATEUR 4.E

Nombre de brevets, licences et droits d'auteurs

OBJECTIF 5

ATTIRER ET RECRUTER PLUS DE PROFESSEURS, ET FIDÉLISER L'ENSEMBLE DU CORPS PROFESSORAL POUR CONTRIBUER AU DÉVELOPPEMENT DE L'ÉTABLISSEMENT

La mission première de l'Université Laval, qui en est une de formation et de recherche, doit en grande partie son accomplissement à un corps professoral compétent et diversifié. Reconnaisant l'excellence de son corps professoral, l'Université Laval entend favoriser son développement, notamment en créant davantage de pôles d'expertise en formation et en recherche, et en offrant un soutien accru aux professeurs en début de carrière.

Actions sélectionnées

- 5.1 Assurer le renouvellement du corps professoral et la création de nouveaux postes.
- 5.2 Accentuer le développement du programme de Chaires de leadership en enseignement (CLE).
- 5.3 Promouvoir la création de chaires de recherche en partenariat, de chaires de recherche du Canada et de chaires d'excellence en recherche du Canada.
- 5.4 Souligner les succès et le rayonnement des professeurs et chercheurs.
- 5.5 Mettre en place un fonds institutionnel en vue de favoriser l'obtention de budgets de démarrage pour les nouveaux professeurs.
- 5.6 Favoriser le mentorat des nouveaux professeurs.
- 5.7 Offrir des ateliers sur l'encadrement des étudiants aux 2^e et 3^e cycles.

Indicateurs de suivi

INDICATEUR 5.A

Nombre de nouveaux professeurs recrutés

INDICATEUR 5.B

Nombre de démissions de professeurs

OBJECTIF 6

PLANIFIER ET OPTIMISER LE RECRUTEMENT DU PERSONNEL ENSEIGNANT ET ADMINISTRATIF, AINSI QUE LA MOBILITÉ INTERNE DU PERSONNEL ADMINISTRATIF

L'Université Laval est une communauté d'apprentissage, d'échanges et de partage au sein de laquelle le personnel enseignant et administratif joue un rôle central. L'Université continuera de soutenir le développement de son personnel enseignant et administratif par un certain nombre d'actions respectueuses des talents et compétences de chacun.

Actions sélectionnées

- 6.1 Faire un exercice rigoureux concernant les besoins actuels et futurs en personnel qualifié et évaluer notre vulnérabilité dans certains secteurs.
- 6.2 Implanter des pratiques de dotation efficace et mettre en place de nouveaux instruments d'évaluation et de mesure pour la sélection des candidats.
- 6.3 Implanter, dans une perspective de développement de carrière, un système d'évaluation continue du personnel, permettant de déceler et développer les talents et les compétences des employés.
- 6.4 Mettre en place des programmes de gestion de la continuité en favorisant le transfert de savoir entre employés.

Indicateurs de suivi

INDICATEUR 6.A

Nombre de mesures mises en place afin de répondre aux besoins actuels et futurs d'employés qualifiés

INDICATEUR 6.B

Nombre de personnes ayant suivi de la formation sur mesure, effectué des stages ou des affectations temporaires

OBJECTIF 7

VALORISER L'ENGAGEMENT ET L'APPORT DES MEMBRES DE LA COMMUNAUTÉ ET ACCROÎTRE LA NOTORIÉTÉ DE L'UNIVERSITÉ LAVAL

Les membres de la communauté de l'Université Laval sont unis par une culture de la qualité et de l'innovation, des valeurs institutionnelles et un sens profond de l'engagement. L'Université entend participer de façon accrue à la vie régionale en favorisant l'engagement personnel et collectif des membres de sa communauté et en valorisant leurs apports dans la collectivité.

Actions sélectionnées

- 7.1 Bonifier la coordination du soutien à la tenue d'événements majeurs sur le campus.
- 7.2 Participer activement à la vie culturelle, sociale, économique et sportive de la région en planifiant divers événements avec les organisations du milieu.
- 7.3 Mettre en évidence, notamment par l'organisation d'activités de reconnaissance, les services rendus par les membres de la communauté universitaire sous la forme d'un engagement social bénévole.
- 7.4 Souligner les succès des étudiants dans différents domaines, notamment par la mise en valeur des bourses, distinctions et prix obtenus.
- 7.5 Maintenir la collaboration avec la CADEUL et l'ÆLIÉS dans leurs initiatives pour l'amélioration de la vie associative, de la vie étudiante et des conditions de vie des étudiants.

Indicateurs de suivi

INDICATEUR 7.A

Nombre de conférences internationales et de congrès majeurs tenus à l'Université Laval

INDICATEUR 7.B

Nombre de citations de l'Université Laval dans les journaux nationaux et internationaux

INDICATEUR 7.C

Nombre d'heures d'activités d'implication des membres actuels ou des diplômés de l'Université Laval dans la vie culturelle, sociale et économique de la région

INDICATEUR 7.D

Nombre d'activités ou gestes de reconnaissance visant à souligner l'apport des membres de la communauté

OBJECTIF 8

AMÉLIORER LES CONDITIONS DE VIE DES ÉTUDIANTS ET DE L'ENSEMBLE DE LA COMMUNAUTÉ UNIVERSITAIRE ET FAIRE DE L'UNIVERSITÉ LAVAL UN EXEMPLE EN MATIÈRE DE DÉVELOPPEMENT DURABLE

À la fois lieu de formation et source de nouveaux savoirs, l'Université Laval répond aux nombreux défis en matière de mode, de milieu et de niveau de vie posés par le développement durable en améliorant notamment ses espaces de vie, d'apprentissage et de travail, en promouvant de saines habitudes de vie, en optimisant la gestion de ses ressources et en continuant à réduire son empreinte environnementale.

Actions sélectionnées

- 8.1 Améliorer les espaces physiques de formation en prenant en considération les nouvelles réalités d'apprentissage.
- 8.2 Poursuivre les efforts de développement et d'amélioration du parc immobilier et des infrastructures, incluant les aires de vie et les infrastructures technologiques.
- 8.3 Mettre en place un comité d'analyse et d'intervention en santé mentale et situations préoccupantes.
- 8.4 Assurer un nombre suffisant de ressources humaines administratives ayant l'expertise appropriée pour soutenir l'enseignement et la recherche.
- 8.5 Élaborer une approche novatrice et créative relativement à la structure des services alimentaires.
- 8.6 Poursuivre le développement du programme Mon équilibre UL et le programme de santé globale de façon à favoriser la réussite scolaire et le bien-être au travail.
- 8.7 Intensifier la formation en gestion des ressources humaines donnée aux gestionnaires des études et administratifs.
- 8.8 Mettre en œuvre le plan d'action institutionnel de développement durable 2012-2015.

Indicateurs de suivi

INDICATEUR 8.A

Taux de satisfaction des employés et des étudiants

INDICATEUR 8.B

Nombre d'adhérents au programme Mon équilibre UL

INDICATEUR 8.C

Nombre de formations données en ressources humaines

INDICATEUR 8.D

Émissions de gaz à effet de serre, consommation d'eau et d'énergie

INDICATEUR 8.E

Nombre de programmes d'études ayant intégré une initiation aux enjeux de développement durable

INDICATEUR 8.F

Nombre et pourcentage de chaires et regroupements de recherche rattachés à un enjeu de la politique institutionnelle de développement durable

INDICATEUR 8.G

Pourcentage des achats de biens et services acquis en tenant compte de critères de durabilité

OBJECTIF 9

ASSURER UNE SAINTE GESTION DES FINANCES DE L'UNIVERSITÉ ET AMÉLIORER LES MODES DE GOUVERNANCE ET DE REDDITION DE COMPTES

De nombreuses mesures assurent la saine gouvernance de l'Université Laval et l'utilisation optimale et responsable des ressources qui lui sont confiées. Au cours des prochaines années, l'Université Laval entend maintenir l'équilibre budgétaire de ses opérations courantes, assurer une gestion rigoureuse de ses budgets de fonctionnement et d'investissement, et continuer à soutenir ses unités dans leurs efforts de gestion.

Actions sélectionnées

- 9.1 Maintenir l'équilibre budgétaire et assurer une gestion rigoureuse des budgets de fonctionnement et des budgets d'investissement associés aux infrastructures.
- 9.2 Continuer à améliorer les outils et le soutien aux unités pour faciliter leur gestion financière.
- 9.3 Intensifier la formation financière des gestionnaires des études et administratifs.
- 9.4 Apporter un soutien aux gestionnaires désirant revoir l'organisation du travail au sein de leur unité.

Indicateurs de suivi

INDICATEUR 9.A

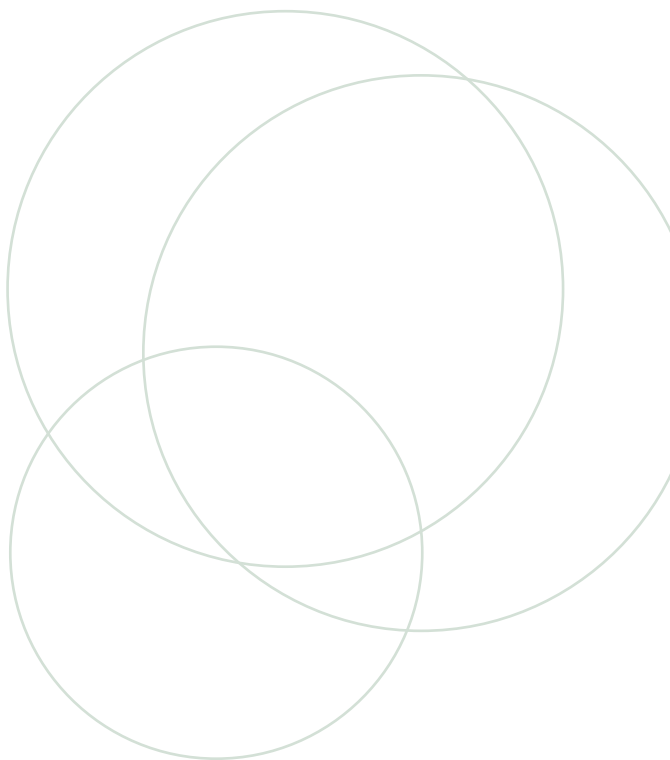
Équilibre budgétaire

INDICATEUR 9.B

Pourcentage des dépenses administratives

INDICATEUR 9.C

Nombre de formations en gestion financière offertes aux gestionnaires des études et administratifs, et nombre d'études de réorganisation les impliquant



Document approuvé par le Conseil universitaire le 14 mai 2013
et par le Conseil d'administration le 15 mai 2013



100 %



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

Crédits photos : Université Laval, sauf mention contraire.

