



POURSUIVRE NOTRE PROGRÈS

Orientations stratégiques 2003 - 2007

*Version élaborée à la suite de la
Journée des administrateurs du 19 août 2003*

Ce 25 septembre 2003

Table des matières

Mot du recteur	3
1. Introduction	4
2. Les enjeux	5
2.1 Les enjeux globaux	5
2.2 Les enjeux à l'Université Laval	6
2.3 Les enjeux dans notre région et au Québec	9
3. Nos valeurs	11
3.1 L'excellence de la formation des étudiants et étudiantes	11
3.2 L'innovation créatrice	12
3.3 L'attention constante aux besoins de la société	12
3.4 Le respect des personnes et de leurs compétences	13
4. Les orientations stratégiques	14
4.1 Ouverture et internationalisation de la formation	14
4.2 Développement des études supérieures et de la recherche	15
4.3 Renforcement de la cohésion interne	16
4.4 Mise en valeur des réalisations de l'Université Laval	16
4.5 Gestion efficace au service de la mission	17
5. Conclusion	18

Note : La rédaction du présent document à la forme masculine ne comporte aucune intention discriminatoire. Elle ne vise qu'à alléger la lecture et la compréhension du texte.

MOT DU RECTEUR

Un plan stratégique n'est pas une longue suite de recommandations et de propositions (c'est ce que disait Clausewitz au XIX^e siècle). C'est un document qui, en tenant compte de l'environnement dans lequel nous évoluons, décrit les grandes orientations qui doivent guider notre action ainsi que les valeurs sur lesquelles celle-ci doit se fonder.

Pour bâtir un tel plan, il faut avoir une certaine vision. Il faut savoir où nous voulons aller. Il faut savoir quelle université nous souhaitons développer. Pour ma part, cette vision est claire.

Je souhaite vivement une université complète, ouverte et créative, dans laquelle toutes et tous sont conscients (et heureux !) de travailler en fonction d'objectifs communs et où les valeurs fondamentales sont la réflexion critique et la liberté de pensée et d'action. Une université reconnue partout pour son excellence !

Une université «ouverte» est une notion à multiples facettes. D'abord, la formation qu'on y offre doit être imprégnée d'une vision multidisciplinaire et en contact avec le milieu (milieu de pratique, milieu social). Elle doit être accueillante, tant pour les étudiantes et les étudiants d'ici et d'ailleurs que pour la population environnante qui souhaite mieux profiter de sa présence et de son action. Elle doit aussi être sensible aux besoins exprimés par la société, qu'il s'agisse de formation continue, de partenariats avec divers groupes ou de valorisation de la recherche. Elle doit enfin être capable de changer ses façons de faire lorsque cela est nécessaire.

Les orientations stratégiques exposées dans ce texte serviront à guider les actions et les décisions qui seront prises pendant les quatre ou cinq prochaines années. Elles visent à leur donner un sens et à mieux les coordonner. La planification stratégique est une opération déterminante pour tous les décideurs et tous les administrateurs, et, dans une structure collégiale comme l'Université, pour tous les membres de la communauté. C'est pourquoi ce texte fait maintenant l'objet d'une large consultation et qu'il évolue et se bonifie à la suite des réactions qu'il suscite.

À l'issue de cette consultation, nous soumettrons cet automne aux instances décisionnelles un plan stratégique clair, cohérent et mobilisateur.

Le recteur,

Michel Pigeon

1. INTRODUCTION

La planification des dernières années

En 1992, l'Université Laval s'était donné un *Plan directeur quinquennal 1992-1997*, fruit d'une large consultation et adopté par nos instances au terme d'une démarche longue et réfléchie. Ce plan directeur constituait le volet institutionnel de la planification stratégique et prenait appui sur les travaux de planification effectués dans les facultés, les écoles et les services de l'Université. Une année après l'élection au rectorat du printemps 1997, un exercice de planification stratégique a donné lieu au *Rapport de la Commission d'orientation* présenté et accepté au printemps 1998. Ce rapport contenait quelque 50 résolutions sur autant d'aspects de la vie universitaire et il énonçait la mission de l'Université Laval. Il avait été élaboré par une Commission de 16 personnes provenant de différentes composantes de l'Université sous la présidence du recteur François Tavenas.

Le dernier *Plan stratégique* de l'Université Laval est celui de 2000-2003, déposé devant les administrateurs de l'Université lors de leur réunion annuelle du 17 août 2000, reçu par le Conseil universitaire le 5 septembre 2000 et par le Conseil d'administration le 27 septembre 2000. Ce plan précédait et a servi à structurer la *Convention de développement institutionnel* élaborée dans le cadre de la négociation du contrat de performance avec le ministère de l'Éducation.

La démarche de 2003

En cette année 2003, le recteur et l'équipe de direction ont entrepris de définir les enjeux et les principales valeurs de l'Université Laval, et de préciser la vision et les orientations stratégiques qui permettront à notre établissement de poursuivre son progrès au cours des prochaines années. La démarche suivie comprend plusieurs étapes : le présent document a d'abord été soumis aux doyens, puis discuté à la Journée des administrateurs en août et amendé à la suite de ces consultations. L'objectif de la direction, après une dernière consultation auprès de la communauté, est de présenter ce document d'orientations stratégiques aux instances de l'Université Laval avant la fin de l'automne 2003.

Enfin, ce document se veut l'amorce d'un processus de planification stratégique *continue* qui se prolongera dans les travaux de tables d'actions stratégiques, chargées de compléter et de mettre en œuvre les orientations stratégiques dans les vice-rectorats, les facultés et les services.

2. LES ENJEUX

Le contexte dans lequel évolue l'Université Laval a changé au cours des dernières années. Bien sûr, l'Université Laval se distingue des autres établissements universitaires québécois par son origine et son ancienneté, par son offre de formation exigeante et complète qui prépare bien au marché du travail, par la qualité et l'ampleur de sa recherche et par une tradition d'excellence. Mais nous devons prendre acte des changements qui la touchent et qui proviennent à la fois de la conjoncture extérieure à l'Université et du progrès même au sein de notre établissement au fil des années. Ce chapitre veut donc, dans une première partie, déterminer les enjeux les plus susceptibles d'influencer l'Université Laval et les défis qui en découlent.

2.1 LES ENJEUX GLOBAUX

- *L'expansion de l'économie du savoir*

L'expansion de l'économie du savoir renforce les exigences de scolarisation générale de la population. La proportion des emplois exigeant une formation universitaire augmente sans cesse. Certains emplois, qui demandaient un baccalauréat, exigeront désormais la maîtrise ou le doctorat. Selon l'Association des universités et collèges du Canada (AUCC), même au Québec où le groupe des 18-25 ans est appelé à décroître, la demande de formation universitaire sera telle qu'on devrait assister à une augmentation du nombre des inscrits dans les universités. Il faut s'attendre aussi à l'accroissement des besoins de formation continue.

Dans ce contexte, des défis importants se posent à l'Université Laval. En effet, les perspectives démographiques à long terme pour le Québec ne sont pas stimulantes pour les universités sises dans les régions du Centre et de l'Est du Québec, où un flux migratoire négatif vient s'ajouter aux effets de la dénatalité. L'Université Laval ne peut évidemment changer la situation démographique. Elle doit cependant relever le défi de maintenir ses effectifs étudiants, si elle veut garantir son niveau d'activité et de financement. En outre, AUCC prévoit à la fois une forte augmentation de la demande de formation universitaire ainsi que la nécessité de remplacer quelque 20 000 professeurs dans les universités canadiennes d'ici 2011¹. Selon les prévisions, compte tenu de l'attrance du secteur privé, le nombre de nouveaux titulaires d'un doctorat ne sera pas suffisant pour satisfaire la demande des universités. Voilà un second défi. Enfin, la réalité démographique soulève le troisième défi à ce chapitre, celui du renouvellement du personnel administratif de l'Université Laval.

- *Le développement des technologies de l'information*

Les technologies de l'information (TI) peuvent modifier en profondeur les principales activités de l'Université. En facilitant l'accès aux connaissances et aux sources documentaires et en permettant la mise en place de nouveaux modes d'enseignement et de nouveaux outils, les TI peuvent rendre l'apprentissage plus dynamique et plus collaboratif.

¹ Voir à ce sujet le document *Orientations* de l'Association des universités et collèges du Canada (AUCC), 2002, pages 21 et suivantes.

Les technologies de l'information offrent également des perspectives intéressantes pour la formation continue et à distance, permettant d'ouvrir les programmes à de nouveaux publics. Elles peuvent appuyer la recherche et la formation de nouveaux chercheurs, entre autres par l'amélioration de la gestion des connaissances et de la communication dans des équipes souvent distribuées dans plusieurs établissements. Afin de maintenir leur leadership, les réseaux de chercheurs doivent être appuyés par des moyens de communication, de traitement et de stockage à la hauteur des exigences de leurs projets de recherche.

Des systèmes d'information adaptés, des réseaux de communication performants, l'accessibilité à des données pertinentes et exactes sont des éléments qui contribuent à améliorer «l'expérience Laval» vécue par les étudiants et ses partenaires, sans compter l'enrichissement du travail accompli par le personnel et l'amélioration de l'efficacité de la gestion. Les TI, dont le Web et l'Internet, permettent également de construire une vitrine sur le monde pour mettre en valeur l'Université, ses membres et ses réalisations et ainsi faciliter le tissage des liens d'échange et de collaboration avec diverses communautés d'ici et d'ailleurs.

2.2 LES ENJEUX À L'UNIVERSITÉ LAVAL

- *La modernisation du processus de gestion des études*

Exemple concret d'une exploitation des technologies de l'information dans nos processus de gestion, cette opération d'envergure peut sembler strictement de nature administrative ou informatique, mais elle touche en réalité beaucoup d'autres aspects et ouvre des perspectives nouvelles d'amélioration des services offerts à nos étudiants. La refonte d'un tel système est l'occasion de repenser nos façons d'organiser les activités de gestion des études et d'accompagnement de nos étudiants dans leur cheminement et permettra d'assouplir nos règles de fonctionnement. Impliquant toutes les unités d'enseignement, elle peut fournir l'occasion d'une mobilisation de l'ensemble de la communauté autour d'un projet collectif. Elle offre la possibilité exceptionnelle de repenser la nature des liens que les unités administratives et les unités d'enseignement entretiennent avec les étudiants ainsi que l'encadrement pédagogique qui est offert.

- *La dimension internationale de l'Université Laval*

La dimension internationale, la «mondialisation», va devenir un aspect de plus en plus important de la vie sociale, économique et culturelle. Elle interpelle nos activités de formation et de recherche. L'Université Laval est en avance sur plusieurs autres établissements en ce qui a trait à l'internationalisation de sa formation, même si cette avance demeure toujours fragile. Le profil international de nos programmes fait de notre établissement une université de haut calibre permettant à nos étudiants de séjourner dans les meilleures universités et de mieux comprendre la diversité culturelle. L'Université Laval a tissé un vaste réseau de partenariats avec les meilleures universités, ce qui accentue son rayonnement et facilite le recrutement à la fois d'étudiants et de professeurs. L'Université Laval jouit en outre d'une réputation fort enviable à l'étranger et accueille

DOCUMENT SOUMIS À LA CONSULTATION

par conséquent un fort contingent d'étudiants provenant de tous les continents, principalement dans ses programmes de deuxième et troisième cycle. La participation de l'Université Laval à des réseaux de chercheurs tant nationaux qu'internationaux devrait lui permettre aussi de s'insérer dans des créneaux de recherche porteurs et d'attirer encore davantage des étudiants de nombreux pays. Enfin, par son histoire et son caractère propre, l'Université Laval est aussi en mesure d'assurer un leadership certain au sein des universités de la francophonie.

- ***Le dynamisme et la vitalité du milieu étudiant de l'Université Laval***

Plus de 175 associations étudiantes sont actives à l'Université Laval. Elles regroupent les étudiants et les étudiantes selon leur programme d'études et leur cycle d'études, mais aussi selon leurs affinités (étudiants étrangers, groupes socioculturels, sportifs, religieux, etc.). Ces associations contribuent à faire de l'Université Laval un milieu de vie intense et dynamique. Les multiples activités lancées ou soutenues par ces groupes font partie intégrante de l'expérience universitaire et contribuent à la qualité de la formation. À certaines conditions, la participation étudiante donne lieu à une reconnaissance officielle pouvant aller jusqu'à l'octroi de trois crédits universitaires. L'importance de l'engagement des étudiants dans la communauté s'illustre aussi par des rencontres d'envergure comme les activités de la rentrée, la Chaire publique de l'ÆLIÉS, la Vitrine étudiante, etc. Les représentants étudiants participent à l'administration de l'Université. Ils sont présents au Conseil d'administration et au Conseil universitaire. Ils siègent aux grandes commissions, aux conseils de facultés et aux comités de programmes. Leur participation active, engagée et très stimulante contribue à faire de l'Université Laval un lieu de débats et de remises en question. Nombreux sont les étudiants de l'Université Laval qui remportent des succès remarquables lors de compétitions diverses organisées à l'extérieur de l'Université, que ce soit dans des compétitions provinciales, nationales ou internationales, par exemple les Law Games, le Concours international d'étude de cas John-Molson, les Jeux du commerce et le Concours de canoë en béton, ou encore dans la tenue des conférences de la Chaire publique de l'ÆLIÉS ou au Gala Forces Avenir. L'Université Laval peut s'enorgueillir de l'engagement et des succès de ses étudiants. Ils sont sa fierté.

De plus, nous avons un campus moderne, intégré, avec une large panoplie d'activités sportives et culturelles, et une vie étudiante très dynamique. Par exemple, les clubs Rouge et Or et l'Orchestre d'harmonie de la Faculté de musique contribuent à la visibilité et au rayonnement de l'Université Laval, qui se distingue tant par sa créativité (internationalisation de sa formation, profil entrepreneurial, etc.) que par ses champs disciplinaires.

- ***Les succès des diplômés de l'Université Laval***

L'Université Laval décerne des grades à un très grand nombre de personnes depuis fort longtemps. Les diplômés les plus anciens occupent encore des positions d'influence. Son ancienneté accorde à l'Université Laval un certain avantage sur les universités plus «jeunes». L'Université doit miser aussi sur la notoriété de ses diplômés des dernières promotions et sur son excellente fiche en matière de placement de ses diplômés. D'autre part, les succès et l'appui de nos diplômés ne sont pas sans rapport avec les succès des efforts de levées de fonds de notre Fondation de l'Université Laval, dont l'action au cours

DOCUMENT SOUMIS À LA CONSULTATION

des dernière décennies a fait en sorte que l'Université Laval possède le plus important fonds de dotation parmi toutes les universités francophones du Québec.

- ***La nécessité de conserver une situation financière saine***

À peine amorcé, le réinvestissement dans les universités n'est pas assuré. Dans ce contexte, l'Université Laval doit, d'une part, continuer avec les autres établissements universitaires, avec les associations étudiantes et avec les groupes de pressions à lutter pour que ce réinvestissement se poursuive et, d'autre part, s'assurer de maintenir une situation financière saine. Tout en ayant déposé un budget équilibré en 2003-2004, l'Université Laval accuse un déficit accumulé. Elle doit aussi, en conséquence, se préparer activement à participer au débat sur la qualité, l'accessibilité et le financement de l'enseignement supérieur que le gouvernement élu le 14 avril 2003 vient d'annoncer.

- ***Le développement de notre sentiment communautaire ou d'appartenance***

Dans une organisation aussi complexe qu'une grande université, les relations entre les divers groupes qui forment notre communauté revêtent une importance cruciale pour son bon fonctionnement. Favoriser des relations aussi harmonieuses et fécondes que possible est le moyen par excellence de raffermir le sentiment d'appartenance à une communauté et à un établissement dont nous sommes tous fiers. À l'Université Laval, la cohésion de la communauté universitaire a été mise à dure épreuve, notamment par de longues années de rationalisation budgétaire imposée de l'extérieur. Au même moment, l'Université a connu une expansion sans précédent des contrats et des subventions de recherche qui est venue alourdir le travail de tout le personnel. Dans un exercice de planification stratégique, on doit donc prendre acte de cette situation et mettre en œuvre les moyens requis pour favoriser des relations de travail aussi harmonieuses que possible.

- ***La notoriété de l'Université Laval***

Comme toutes les universités, l'Université Laval mérite de faire connaître les réalisations et les succès de ses professeurs et de ses étudiants. Le développement de cette notoriété et de sa portée, au Québec comme dans le reste du Canada est un défi difficile, mais essentiel. L'Université Laval se classe au 6^e rang canadien et au 3^e rang québécois pour l'importance de ses recherches et le nombre de doctorats décernés. Son terrain compétitif, si on peut l'exprimer ainsi, c'est celui des grandes universités canadiennes et américaines. De plus, financée par le public, elle a un devoir d'imputabilité non seulement à l'égard du Gouvernement et de l'Assemblée nationale, mais aussi auprès du public de la grande région où elle est implantée, auprès du public du Québec et même du Canada. Ses stratégies médias et publicitaires devront concourir à développer sa notoriété et à accroître la portée de cette notoriété.

- ***L'efficacité administrative***

L'Université Laval est structurée de façon hiérarchique et subdivisée en services, facultés et départements de tailles diverses, en instituts et centres de recherche facultaires et

multifacultaires. La lourdeur administrative et la lenteur du processus de prise de décision sont des thèmes qui reviennent systématiquement dans tous les plans stratégiques de l'Université depuis le début des années 80. Pourtant, on note des améliorations substantielles, notamment au chapitre de l'harmonisation et de la simplification des règlements des études, de l'admission et de l'inscription des étudiants, de la reconfiguration des programmes, etc. Mais il faut demeurer vigilant face à la tentation d'introduire, parfois avec les meilleures intentions, de nouvelles complications réglementaires, procédurières ou bureaucratiques. De nombreuses zones de lourdeur subsistent, notamment lorsqu'il s'agit de répondre aux besoins nouveaux nécessitant une approche multifacultaire. Dans ce contexte, l'Université doit relever le défi de l'efficacité au nom même de la qualité de ses services.

2.3 LES ENJEUX DANS NOTRE RÉGION ET AU QUÉBEC

- *Le renouvellement et le dynamisme de la région de Québec*

Grâce surtout à l'Université Laval et au transfert des applications de la recherche, la diversification de l'économie de la région est en train de se matérialiser, comme en témoigne le taux de chômage de 5,4% de l'été 2003, lequel correspond presque au plein emploi. La ville de Québec présente un profil idéal pour l'épanouissement des entreprises de la nouvelle économie des technologies de l'information et des services qui en découlent, de la recherche de pointe en électronique, en optique, en multimédia, dans les biotechnologies et les sciences de la santé. Par son statut de capitale, elle se veut aussi le plus important pôle culturel à l'extérieur de la métropole québécoise, ce qui n'est pas sans intérêt pour plusieurs facultés de l'Université Laval. Le renouvellement de notre *cit* devrait aider l'Université Laval à trouver et à attirer plus de personnes compétentes et d'étudiants prometteurs, favoriser l'émergence de nouveaux programmes de formation et faciliter le placement des stagiaires et des diplômés.

- *Les « deux » Québec*

Le Québec est, dans la réalité, formé de deux parties. D'une part, il y a la grande région métropolitaine de Montréal, et d'autre part, il y a les régions. La région métropolitaine de Montréal représente, dans notre société québécoise, un poids énorme à tous égards et elle absorbe régulièrement une part relativement importante de la population et des activités sociales, culturelles et économiques des autres régions. Pour recruter des professeurs, par exemple, Montréal jouit de l'avantage d'un bassin d'emploi plus vaste, ce qui facilite le placement du conjoint. Cette situation représente un défi pour l'Université Laval comme pour les universités installées dans les diverses régions du Québec.

- *La position de l'Université Laval au Québec*

L'Université Laval est un établissement de grande taille qui lui donne une masse critique intéressante. Son implantation à Québec, capitale du Québec, lui a permis de développer une tradition de service de la région de Québec et de tout l'Est de la province. Or, pour aider les régions, l'État québécois pourrait être disposé à appuyer des initiatives susceptibles de mieux répondre à certains besoins ou problèmes particuliers. Cette

DOCUMENT SOUMIS À LA CONSULTATION

situation peut favoriser l'Université Laval qui jouit d'une position de premier plan dans les régions du Québec, elle qui y a toujours été particulièrement présente et qui forme une bonne partie des professionnels qui y travaillent.

L'Université Laval croit à la nécessité et au succès des universités implantées dans des villes comme Rimouski, Trois-Rivières, Chicoutimi ou Rouyn-Noranda. Elle estime que cet acquis collectif de la Révolution tranquille est un progrès considérable non seulement pour les villes et régions où elles sont implantées, mais aussi pour tout le Québec. Comme l'Université Laval est la seule grande université de recherche du Centre et de l'Est du Québec, le seul grand pôle intellectuel et scientifique à l'extérieur de la région métropolitaine et qu'elle offre une gamme complète de programmes aux trois cycles, elle est en mesure de nouer avec les universités sises en régions des partenariats mutuellement féconds pour l'enseignement et la recherche, et elle souhaite le faire.

Enfin, l'Université Laval offre des activités de formation à l'échelle de tout le Québec. En plus de plusieurs des régions du Québec, l'Université Laval est présente dans la grande région de Montréal où vivent environ 17 % de ses diplômés. Pour se rapprocher des Montréalais et mieux coordonner ses activités, l'Université Laval occupe maintenant un Bureau à Montréal. L'Université Laval déploie dans la métropole des activités de formation adaptées aux besoins de ce milieu. Ses efforts de développement de sa notoriété devront aussi viser la région montréalaise.

3. NOS VALEURS

La mission de l'Université Laval, renouvelée en 1998, est la suivante : « Première université francophone d'Amérique, ouverte sur le monde et animée d'une culture de l'exigence, l'Université Laval contribue au développement de la société par la formation de personnes compétentes, responsables et promotrices de changement, par l'avancement et le partage des connaissances dans un environnement dynamique de recherche et de création. » Cette mission s'actualise par les valeurs institutionnelles.

Ces valeurs sont fondamentalement aussi stables que la mission, mais leur formulation peut être colorée par la conjoncture et les perceptions et préoccupations des personnes qui les expriment. Une valeur, c'est ce qui motive les actions et détermine les priorités. Elles sont à la fois l'âme, le moteur et le carburant du plan stratégique. Les valeurs s'expriment par une courte phrase, voire un mot porteur de sens pour tous ceux qui l'entendent et qui appartiennent à la même culture. Elles expriment une qualité que l'on recherche ou une attitude que l'on estime, comme l'audace ou l'attention aux personnes, ou un état des choses que l'on trouve éminemment désirable, comme la liberté intellectuelle. Dans un établissement comme le nôtre, la culture organisationnelle peut véhiculer une pluralité de valeurs qui ne sont pas d'égale importance pour tous et qui peuvent même entrer en contradiction. Dans ce contexte, il est essentiel de définir les valeurs institutionnelles le plus simplement possible et de bien en expliquer la signification et la portée.

Après avoir pris en compte le point de vue des doyens et des administrateurs, l'équipe de direction privilégie quatre valeurs fondamentales qui serviront de base aux orientations et aux actions stratégiques de l'Université Laval au cours des prochaines années.

3.1 L'EXCELLENCE DE LA FORMATION DES ÉTUDIANTS

L'Université Laval est reconnue comme une université de haut calibre et ses diplômés jouissent d'une grande notoriété. Par un corps enseignant diversifié comprenant des chercheurs de haut niveau, l'Université Laval forme des personnes qui deviendront des chefs de file dans leur domaine et qui agiront comme des citoyens responsables. La formation offerte à l'Université Laval vise à satisfaire des impératifs à court terme et à long terme. Cette formation est adaptée aux besoins actuels, offrant aux étudiants un environnement technologique à la fine pointe, alliant la formation fondamentale et théorique à la formation pratique et sur le terrain. C'est une formation qui se veut ouverte, c'est-à-dire qui est imprégnée d'une vision multidisciplinaire et qui permet le contact avec le milieu et le monde. Cette formation vise à développer des aptitudes intellectuelles et personnelles qui serviront à nos étudiants durant toute leur vie. Les diplômés de l'Université Laval sont compétents non seulement par les connaissances qu'ils ont accumulées, mais par leur autonomie et leur débrouillardise, leur culture, leur sens critique et éthique. Cette dernière qualité est au cœur de la démarche scientifique et imprègne toutes les activités des chercheurs de l'Université.

Les suites de cette affirmation

La société du savoir demande que nous formions davantage de personnes aux trois cycles d'études. Aussi, l'Université se préoccupe-t-elle de la réussite des étudiants pendant et après leurs études. Elle offre un milieu de vie intéressant et motivant, elle encadre et soutient les étudiants et s'intéresse à la démarche pédagogique des professeurs. Elle se préoccupe aussi de l'insertion des diplômés sur le marché du travail.

3.2 L'INNOVATION CRÉATRICE

L'Université Laval est une université dynamique et innovante qui a des racines historiques et des traditions dont elle est fière. C'est une grande université de recherche, une des plus importantes au Québec et au Canada, et un lieu de culture et de création artistique. Dans plusieurs domaines de recherche, elle assume un leadership international. Elle est une université ouverte aux idées nouvelles et aux expérimentations non seulement dans son enseignement et sa recherche, mais également dans sa gestion. Elle se distingue par la culture, la pratique et l'encouragement de l'imagination. Des exemples foisonnent à cet égard: chaire sur les médecines alternatives et complémentaires, profil international, profil entrepreneurial, DEC+BAC, création de la première entreprise d'entraînement de niveau universitaire en Amérique du Nord (Facto), programmes multidisciplinaires, etc.

Les suites de cette affirmation

Cette valeur est une condition de la réussite de l'Université dans sa mission de formation et dans son ambition de répondre aux besoins de la société. L'Université Laval valorise l'innovation créatrice, mais ne cherche pas nécessairement à suivre toutes les modes du jour. Les innovations doivent nécessairement passer le test de la rigueur et de l'excellence. L'innovation créatrice caractérise fondamentalement l'Université Laval, mais cette dimension devra être mise davantage en relief dans le développement de sa notoriété.

3.3 L'ATTENTION CONSTANTE AUX BESOINS DE LA SOCIÉTÉ

Cette valeur caractérise la façon dont l'Université veut gérer ses rapports avec la société et avec les autres acteurs de la scène universitaire québécoise. Les desseins de l'Université Laval ne sont pas axés sur la compétition, mais plutôt sur le désir profond de collaborer et de répondre aux besoins de la société. L'Université se reconnaît redevable avec franchise et transparence devant la société et devant l'État qui la soutiennent financièrement. Elle accepte de rendre des comptes, dans le respect de sa mission et de sa liberté intellectuelle et critique.

Cette valeur signifie que l'Université Laval est enracinée dans son milieu, qu'elle est à l'écoute de ses besoins et qu'elle interagit avec lui. Ces interactions sont multiples: ententes avec les collègues, ententes avec la Ville de Québec et avec des organismes sociaux, ententes interinstitutionnelles, partenariats, stages, etc. Elle entretient des liens de plus en plus étroits et féconds avec ses nombreux diplômés qui sont le prolongement naturel de l'Université dans la société. Par ses activités de valorisation de la recherche et d'expression et de création artistiques, elle est présente dans la vie économique, sociale et culturelle du Québec et du Canada. Par sa dimension internationale, elle est à la fois une ambassadrice et une fenêtre sur le monde. L'engagement envers le milieu prend aussi la forme d'offres de formation continue adaptée à de multiples clientèles. L'Université Laval

est un lieu de rencontre et d'accueil public, une agora où le savoir et les idées sont partagées. Comme conséquence du développement de la cité et à la suite des travaux de la Commission d'aménagement, elle s'intégrera de plus en plus dans la trame urbaine qui l'entoure. L'Université Laval fait donc de plus en plus partie de la *Cité*, dans tous les sens du terme.

Les suites de cette affirmation

Cette valeur exige une plus grande diffusion des décisions et un meilleur partage de l'information au sein de la communauté universitaire. Les interactions avec le milieu doivent être mutuellement profitables et respectueuses de la mission universitaire. Le partenariat avec le milieu est donc une valeur précieuse, mais cette valeur ne peut s'épanouir que dans la liberté et l'autonomie de l'institution universitaire. Dans un contexte où les attentes et les demandes de la société à l'égard des universités deviennent plus pressantes, l'Université Laval doit s'assurer de garder la liberté de faire des choix, de poser des conditions, de maintenir ses distances et son sens critique.

3.4 LE RESPECT DES PERSONNES ET DE LEURS COMPÉTENCES

Nous avons évoqué le sujet des relations entre les groupes. Au plan des personnes cette fois, l'Université Laval veut être un lieu caractérisé par des relations de qualité entre toutes les personnes s'y côtoyant : professeurs et autres membres du personnel enseignant, étudiants, diplômés, membres du personnel administratif, mais aussi toutes les personnes entretenant des rapports avec l'Université. Nous souhaitons une Université dans laquelle toutes et tous sont conscients et heureux de travailler à la fois en collégialité et en fonction d'objectifs communs et où les valeurs fondamentales sont la réflexion critique et la liberté de pensée et d'action.

Toutes les personnes sont importantes et méritent le respect, et leurs compétences sont nécessaires au succès de la mission de l'Université. Toutes doivent être convaincues que leur contribution est nécessaire au développement et au progrès de l'établissement. On favorisera l'exercice de leurs responsabilités par tous les membres de la communauté universitaire et on suscitera des rapports harmonieux et mutuellement profitables avec le milieu externe. Cette valeur est d'autant plus importante que l'Université Laval est un lieu d'échanges et de débats, où le choc des idées est souhaitable et fréquent. Le choc des idées sera d'autant plus fécond qu'il se déroulera dans la civilité. Le respect des personnes est une valeur qui doit imprégner la formation des étudiants et le fonctionnement collégial de l'organisation. Il doit aussi faire partie des caractéristiques distinctives de nos diplômés.

Les suites de cette affirmation

Un milieu de travail respectueux des personnes est stimulant et favorise l'atteinte des objectifs institutionnels et une meilleure efficacité. On veut donc créer un milieu de vie soutenant le développement de la personne et favorisant la santé psychologique et le sentiment d'appartenance. Même si l'Université doit réagir rapidement pour répondre à des situations urgentes ou à des contraintes extérieures, la consultation et la participation demeurent garantes de son succès à long terme. Cette valeur peut contribuer à améliorer l'image de l'Université comme modèle de civilité et comme organisation au service de toute la société.

4. LES ORIENTATIONS STRATÉGIQUES

L'énoncé des grandes orientations est une des étapes de la planification stratégique d'une institution. Ces orientations résultent de la rencontre des éléments fondamentaux et des éléments conjoncturels. Les orientations stratégiques visent donc à permettre l'actualisation des valeurs institutionnelles dans une conjoncture précise afin de concrétiser la mission. Bien qu'elles rejoignent les fondements de la mission et des valeurs, les orientations ont, dans une certaine mesure, un caractère provisoire. Elles peuvent - et doivent - changer au fur et à mesure que la conjoncture évolue. Ces orientations stratégiques ont pour utilité de guider les actions et les décisions qui seront prises pendant les quatre ou cinq prochaines années.

Aussi, voici les cinq avenues que l'Université doit emprunter au cours des prochaines années pour réaliser le mieux possible sa mission dans le respect de ses valeurs institutionnelles, compte tenu de l'évolution de la conjoncture.

4.1 1^{re} orientation :

OUVERTURE ET INTERNATIONALISATION DE LA FORMATION

L'ouverture et l'excellence de la formation des étudiants sont au cœur de la mission de l'Université Laval. Cette mission est animée par la culture de l'exigence et le besoin de former des personnes compétentes. Ces caractéristiques doivent s'appliquer à tous les cycles et à tous les programmes, y compris évidemment aux programmes courts et aux programmes de formation continue. Dans un contexte où prédominent l'expansion de l'économie du savoir, le développement des technologies de l'information, la multiplication des échanges internationaux, l'accélération des découvertes scientifiques et l'explosion des nouveaux savoirs, les notions d'excellence et de compétence doivent donc prendre de nouvelles tonalités. Les mots « ouverture et internationalisation » traduisent ces nouvelles tonalités qui caractérisent désormais l'excellence et la compétence.

L'Université Laval a déjà fait des pas importants vers l'ouverture avec la reconfiguration des programmes et la mise en place de baccalauréats intégrés. Ce travail doit se poursuivre vigoureusement dans les années qui viennent. L'ouverture de la formation signifie que, par-delà la compétence disciplinaire, l'étudiant acquiert d'autres compétences qui contribuent à sa formation comme l'expression orale et écrite, l'apprentissage d'une ou de quelques langues étrangères, etc. Une formation ouverte est une formation qui laisse place à la multidisciplinarité, à l'expérience concrète dans le milieu ou à l'étranger, au travail en équipe, au contact avec diverses facettes de la culture et avec d'autres cultures. L'internationalisation est l'illustration par excellence de l'ouverture. L'accueil d'un fort contingent d'étudiants étrangers constitue un volet important de l'ouverture internationale de l'Université. Mais le profil international, l'autre volet, qui est devenu un signe distinctif de l'Université Laval, doit s'étendre pour atteindre tous les programmes et servir plus d'étudiants dans leur formation.

La réussite de cette ouverture reposera sur des liens étroits, d'une part avec les ressources du milieu (en particulier pour favoriser l'accroissement de l'offre de stages) et, d'autre part, avec des établissements universitaires étrangers susceptibles de recevoir nos étudiants. Cette

DOCUMENT SOUMIS À LA CONSULTATION

réussite devra se traduire par le succès des étudiants et par des diplômés mieux formés tant au plan des compétences qu'à celui des connaissances.

Pour assurer l'atteinte de ces objectifs, l'Université devra garder un œil attentif sur les mesures de la réussite, comme les taux de persévérance aux études et les taux de diplomation, véritables reflets de sa capacité à canaliser et à décupler l'énergie et la motivation des étudiants dans un projet éducatif passionnant.

4.2 2^e orientation :

DÉVELOPPEMENT DES ÉTUDES SUPÉRIEURES ET DE LA RECHERCHE

La recherche est en bonne partie le résultat des travaux de nos étudiants aux cycles supérieurs. Leur formation est étroitement liée à la recherche et il ne faut jamais oublier que c'est ce lien étroit entre formation et recherche qui, en quelque sorte, caractérise l'université.

L'expansion des activités de recherche et de création a été phénoménale à l'Université Laval. En 2002-2003, c'est quelque 270 M \$ que l'Université Laval a reçus en fonds de recherche de toute provenance. Elle peut donc se réjouir d'être devenue une grande université de recherche de calibre international. Elle a ainsi atteint un objectif à long terme qu'elle s'était donné dès le début des années 1980. Toutefois, si la proportion de ses étudiants aux cycles supérieurs s'est accrue, l'Université Laval n'a pas encore atteint la plupart des cibles qu'elle s'était fixées, notamment en ce qui concerne la durée des études et le taux de diplomation à la maîtrise et au doctorat. Or les besoins en ce domaine vont en s'accroissant, et on prévoit une pénurie de titulaires de doctorats pour satisfaire la demande à la fois des universités et des autres employeurs. L'Université Laval doit donc atteindre dès que possible son plein potentiel au chapitre du nombre de candidats et de diplômés dans ses programmes d'études supérieures. Dans ce contexte, l'Université Laval doit être en mesure d'offrir un encadrement de qualité aux étudiants de maîtrise et de doctorat, et il faut signaler que les regroupements de chercheurs contribuent beaucoup à cet encadrement.

Par ailleurs, la société attend des universités que ses recherches soient, à moyen ou à long terme, utiles socialement, culturellement, technologiquement et économiquement. Pour ce faire, l'université doit maintenir des liens étroits avec le milieu et s'assurer que, dans le respect de la propriété intellectuelle, les applications des travaux de ses chercheurs contribuent au progrès collectif. Dans ce contexte, toute la recherche est importante, tant celle des chercheurs individuels que celle des chercheurs intégrés dans des regroupements. En outre, les succès de nos étudiants et professeurs contribuent de façon remarquable à la réputation de l'Université Laval, et il faut chercher à accroître et à élargir cette réputation. Enfin, l'Université Laval doit se donner une stratégie de recherche qui consiste non seulement en la diffusion internationale des travaux des chercheurs, mais bien également en l'intégration de ces derniers dans des réseaux régionaux, nationaux et internationaux producteurs de nouveaux savoirs.

4.3 3^e orientation

RENFORCEMENT DE LA COHÉSION INTERNE

La cohésion, qui repose sur le sentiment d'appartenance et la conviction de contribuer au fonctionnement quotidien de notre établissement, est essentielle à la réalisation de la mission de l'Université, à la qualité de la formation et de la recherche, et au bien-être des personnes. Cette cohésion est d'autant plus importante dans notre milieu que l'université fonctionne essentiellement en collégialité et qu'elle est un lieu de regard critique sur la société et d'échange intellectuel, condition essentielle du développement des connaissances. Le respect des personnes dans le secteur pédagogique tout autant que dans le secteur administratif - qui est plus hiérarchisé - et un milieu de travail sain contribuent ainsi au renforcement de cette cohésion.

Tous les membres de la communauté de l'Université Laval sont des ambassadeurs de l'Université les uns auprès des autres et auprès des personnes de l'extérieur de l'Université. Les efforts de promotion ne suffisent pas à donner à eux seuls une opinion favorable de l'Université aux candidats aux études, aux partenaires, aux donateurs ou aux décideurs. De fait, tout effort de promotion qui ne repose pas sur la réalité est voué à l'échec. Aussi, chaque fois qu'un membre de la communauté entre en contact avec une personne de ces divers groupes, il projette une image de l'Université Laval. Cette image de l'Université dans le public n'est donc pas uniquement une affaire institutionnelle, mais bien aussi une affaire communautaire, d'où l'importance de développer le sentiment d'appartenance, la fierté et la cohésion.

Il faut donc renforcer cette cohésion interne dans un milieu où doit prévaloir la liberté critique. C'est une condition nécessaire au bon fonctionnement de l'Université Laval, à la qualité de la réalisation de sa mission et à son rayonnement.

4.4 4^e orientation

MISE EN VALEUR DES RÉALISATIONS DE L'UNIVERSITÉ LAVAL

La mise en valeur des réalisations de l'Université Laval, c'est celle de ses membres, professeurs, étudiants et employés administratifs, de leur succès et réalisations exemplaires. La mise en valeur des réalisations de l'Université Laval, c'est celle de son rôle éducatif, social, culturel, économique. La mise en valeur des réalisations de l'Université Laval, c'est celle de son rôle civilisateur dans le progrès de la société humaine, par le regard critique que toute université doit jeter sur son milieu et sur le monde.

Les conclusions du dernier sondage sur la notoriété et l'image² des universités québécoises signalaient que plus la connaissance de l'Université Laval est grande, plus l'opinion qu'on s'en fait tend à être favorable. Cette situation pose un défi particulier à notre établissement.

² Firme *Ad hoc Recherche*, hiver 2002.

DOCUMENT SOUMIS À LA CONSULTATION

Il nous pose un défi, car du rayonnement de l'Université Laval et de ses programmes de formation dépend le recrutement des étudiants, des professeurs et des autres groupes de personnel. De plus, la réputation de l'Université et la diffusion interne et externe de ses succès et réalisations exemplaires nourrissent le sentiment d'appartenance, l'engagement de nos diplômés, le succès des campagnes de financement, l'établissement des partenariats utiles à l'enseignement et à la recherche, etc.

Il est impératif de réaliser effectivement cette mise en valeur des réalisations de l'Université Laval, c'est-à-dire en particulier celle de ses membres, professeurs, étudiants et employés administratifs. Pour cela, l'Université développera des axes stratégiques en communication interne et externe qui seront clairement définis et poursuivis avec une grande détermination.

4.5 5^e orientation

GESTION EFFICACE AU SERVICE DE LA MISSION

L'Université Laval veut être reconnue comme l'université la mieux gérée au pays, tant sur le plan de sa mission de formation et de recherche que sur celui de la gestion de ses diverses catégories de personnel, de ses ressources financières, de ses ressources informationnelles et de son environnement. À l'Université Laval, la gestion administrative et les budgets ne sont pas des fins en eux-mêmes. Ils sont de l'ordre des moyens permettant à l'organisation de remplir sa mission fondamentale de formation et de recherche. Dans cette perspective, l'Université devra mieux assurer le suivi de ses progrès à tous égards grâce à des indicateurs appropriés et connus. Elle devra aussi trouver les mécanismes requis pour améliorer sa gestion et sa capacité d'ajustement rapide à un environnement changeant.

Le financement de l'enseignement supérieur demeure encore incertain, tout comme le maintien, par le gouvernement, du mécanisme des contrats de performance. Dans ce contexte, l'Université continuera de se faire entendre sur la place publique pour demander à l'État de maintenir et d'accroître son soutien à l'enseignement supérieur. De plus, l'Université Laval se donne l'obligation de conserver une situation financière saine afin de continuer de développer son enseignement et sa recherche. Cette situation financière saine constituera la condition essentielle de l'embauche des professeurs et du renouvellement du personnel administratif dont elle aura un vif besoin au cours des années à venir.

5. CONCLUSION

Notre processus de définition d'orientations stratégiques ne vise donc pas à changer l'Université Laval ou à la renouveler de fond en comble. Comme le rappelait le vice-chancelier de l'Open University des États-Unis, sir John Daniel, l'université est une des institutions les plus durables de nos sociétés. Il affirmait: «Prenant, comme point de départ, l'année 1530, lorsque fut fondée l'Église luthérienne, quelque 66 institutions qui existaient à cette époque existent toujours aujourd'hui, dans une forme reconnaissable: l'Église catholique, l'Église luthérienne, les parlements de l'Islande et de l'île de Man, et 62 universités³.»

Nos orientations stratégiques veulent mobiliser notre communauté autour de ces quelques objectifs et la propulser vers de nouveaux succès dans sa mission essentielle et inaltérable de formation et de recherche. Nous désirons maintenir notre progression, poursuivre les efforts entrepris, par exemple, dans la reconfiguration des programmes ou la modernisation de nos processus, dont celui de la gestion des études, dans la recherche et le développement des études supérieures. En même temps, nous voulons ouvrir de nouveaux créneaux, tel le profil entrepreneurial.

Pour ce faire, ces orientations, comme l'Introduction de ce document l'indiquait déjà, seront prises en charge par des tables sectorielles, véritables vigies et agents de la réalisation et du maintien de la pertinence de nos orientations stratégiques dans un environnement qui évolue rapidement et auquel nous devons porter une attention constante.

³ COUNCIL FOR THE ADVANCEMENT AND SUPPORT OF EDUCATION, International Assembly, Toronto, Management Lunch, 15 July 2000, *Do universities deserve to be given money?* By Sir John Daniel, Vice-Chancellor, The Open University, President, The United States Open University.