



LA PASSION DE LA RÉUSSITE

**Les grandes orientations de
l'Université Laval pour la période 2003 - 2007**

*Version élaborée à la suite de la
consultation de la communauté,
adoptée par le Conseil universitaire à sa séance spéciale du
18 novembre 2003
et par le Conseil d'administration à sa séance régulière
du 26 novembre 2003*

26 novembre 2003

Table des matières

Mot du recteur	3
1. Introduction	4
2. Le contexte et les enjeux	5
2.1 Le contexte externe	5
2.2 Le contexte à l'Université Laval	7
3. Nos valeurs	11
3.1 L'excellence de la formation des étudiants et étudiantes	11
3.2 L'innovation créatrice	11
3.3 L'attention constante aux besoins de la société	12
3.4 Le respect des personnes et de leurs compétences	12
4. Les orientations stratégiques	14
4.1 La réussite par une formation ouverte et de haute qualité	14
4.2 La réussite par une formation enracinée dans la recherche	15
4.3 La réussite par une cohésion interne accrue	16
4.4 La réussite par la mise en valeur des réalisations des membres de l'Université Laval	17
4.5 La réussite par une gestion dédiée au succès de la mission	17
5. Conclusion	18

MOT DU RECTEUR

Un plan stratégique n'est pas une longue suite de recommandations et de propositions. C'est un document qui, en tenant compte de l'environnement dans lequel nous évoluons, décrit les valeurs qui nous inspirent et les principales orientations qui doivent guider notre action au cours des prochaines années.

Pour bâtir un tel plan, il faut avoir une certaine vision. Il faut savoir où nous voulons aller. Il nous 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, animés de la passion de la réussite de des étudiants et étudiantes, sont conscients (et heureux !) de travailler en fonction d'objectifs communs et où les valeurs fondamentales qui nous guident sont la réflexion critique et la liberté de pensée et d'action. Une université reconnue partout pour sa passion, son enthousiasme et son excellence !

Une université «ouverte» est une notion à multiples facettes. Ainsi, la formation qu'on y offre doit être enracinée dans la recherche, imprégnée d'une vision multidisciplinaire et en contact avec le milieu (milieu social, industriel, clinique, etc.).

Elle doit être accueillante, tant pour les étudiantes et les étudiants d'ici et d'ailleurs que pour la population environnante qui souhaite accroître ses connaissances et sa culture et mieux profiter de la présence et de l'action d'un établissement d'enseignement supérieur. 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 rapidement ses façons de faire lorsque cela est nécessaire. Les orientations stratégiques exposées dans ce texte guideront les actions et les décisions à prendre au cours des quatre ou cinq prochaines années. Elles visent à leur donner un sens et à mieux les coordonner.

C'est donc maintenant que le travail commence. Merci à tous et à toutes de vous y engager avec détermination et avec passion.

Le recteur,

Michel Pigeon

1. INTRODUCTION

La planification des dernières années

En 1992, l'Université Laval se donnait un *Plan directeur quinquennal 1992-1997*, fruit d'une large consultation et adopté par nos instances. 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 nouvel exercice de planification stratégique donnait 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 représentant 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 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 comprenait plusieurs étapes. Un document préliminaire a d'abord été soumis aux doyens, puis aux participants à la Journée des administrateurs en août. Après avoir été amendé à la suite de ces consultations, il a été soumis à la communauté par courriel. Les membres du Conseil universitaire et un groupe de nombreux directeurs et directrices de programmes en ont discuté et, enfin, les membres du Conseil d'administration l'ont commenté.

Ce document est l'amorce d'un processus de planification stratégique continue qui se prolongera maintenant dans les travaux de groupes d'actions stratégiques, chargés de mettre en œuvre les orientations stratégiques et d'élaborer des plans d'action dans les vice-rectorats, les facultés, les départements et les services.

2. LE CONTEXTE ET LES ENJEUX

Le contexte dans lequel évolue l'Université Laval a changé au cours des dernières années. Bien sûr, l'Université Laval s'illustre 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. De plus, elle s'appuie sur ces deux forces extraordinaires que sont ses étudiants et étudiantes, et l'ensemble des membres de son personnel.

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 LE CONTEXTE EXTERNE

Une société plus complexe

La disparition d'une certaine homogénéité sociale, la transformation des mœurs traditionnelles, l'éclatement de la cellule familiale classique, l'explosion technologique et l'hypermédiatisation ambiante rendent le fonctionnement et la gouvernance de notre société plus complexes. À cela il faut ajouter la multiplication de problèmes qui transcendent les frontières et les territoires habituels. Cette complexité accrue du monde nécessite d'élargir la formation que nous offrons. Toutefois, ce qui est plus difficile à discerner, ce sont les impacts de ces transformations sur les étudiants et étudiantes qui nous arrivent. Parce qu'ils sont différents, ces jeunes ont des attentes nouvelles face à la formation qui leur est offerte. Ces attentes, à leur tour, ont un effet direct sur la tâche d'enseignement des professeurs et des autres membres du personnel enseignant de l'Université. Cette situation en inquiète plus d'un. Mais la passion qui doit nous animer à l'égard de la réussite de tous les étudiants et étudiantes doit nous faire envisager ces changements comme autant de défis pour garder le cap sur le succès de nos gestes pédagogiques, et nous donner les moyens nécessaires pour nous adapter avec succès à cette société devenue plus complexe.

Une population à scolariser davantage

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

Ce contexte crée des enjeux considérables à l'Université Laval. D'abord, 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. L'Université Laval ne peut évidemment changer la situation démographique, mais elle doit faire face à l'enjeu du maintien de ses effectifs étudiants afin de permettre son développement et d'assurer la qualité de la formation.

L'AUCC prévoit aussi la nécessité de remplacer quelque 20 000 professeurs dans les universités canadiennes d'ici 2011¹. Selon ces prévisions et compte tenu de l'attraction du secteur privé, le nombre de nouveaux titulaires d'un doctorat ne serait pas suffisant pour satisfaire la demande des universités. Voilà un second enjeu, même si cette pénurie appréhendée pourrait être plus ou moins prononcée ou même réelle suivant les disciplines. Enfin, la question démographique soulève un troisième enjeu à ce chapitre, celui du renouvellement du personnel administratif de l'Université Laval. Dans tout cet effort de renouvellement, il sera important de porter attention tout autant à la qualité qu'à la quantité des candidats dont l'Université Laval aura besoin pour poursuivre et réussir sa mission de formation et de recherche.

Le financement des universités

L'éducation est souvent traitée, par les gouvernements, comme un poste de dépense important, certes, mais comme les autres. Pourtant, l'éducation en général et la formation universitaire en particulier constituent non pas des dépenses, mais bien plutôt des investissements dans l'avenir tant des individus que de notre société. Le réseau universitaire québécois est sous-financé, une étude récente l'a amplement montré. Cette situation est une entrave réelle à une formation de qualité et au développement des études supérieures, conditions essentielles à la formation de la relève et à la création de nouvelles connaissances. Le financement de l'éducation doit être amélioré.

L'enjeu pour l'Université Laval consiste d'une part à continuer à lutter avec les autres établissements universitaires et les associations étudiantes pour que le réinvestissement gouvernemental se poursuive et s'accroisse et, d'autre part, à s'assurer de maintenir elle-même une situation financière saine.

L'Université Laval, sa région et celle du Centre et de l'Est du Québec

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, en biotechnologie et en sciences de la santé. Grâce en bonne partie à l'Université Laval et au transfert des applications de sa recherche, l'économie de la région se diversifie. La ville de Québec est aussi le plus important pôle culturel à l'extérieur de la métropole, ce qui n'est pas sans intérêt pour plusieurs facultés de l'Université Laval. Le renouvellement de notre cité devrait aider l'Université Laval à trouver et à attirer plus de personnes compétentes et d'étudiants et d'étudiantes prometteurs, favoriser l'émergence de nouveaux programmes de formation et faciliter le placement des stagiaires et des diplômés et diplômées. L'ouverture de l'Université Laval à son milieu et l'intensification des partenariats utiles à sa mission sont deux enjeux auxquels doit faire face l'Université Laval.

Par ailleurs, le Québec est, dans sa réalité, formé de deux parties. D'une part, il y a la grande région métropolitaine de Montréal et, d'autre part, les régions. La région métropolitaine de Montréal représente un poids énorme à tous égards, car là se concentrent la majorité de la population et des activités sociales, culturelles et économiques du Québec, de même que les médias dits nationaux du Québec. De plus, la région métropolitaine et celle de l'Ouest du Québec

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

font face à des perspectives démographiques intéressantes. Cette situation crée un enjeu pour l'Université Laval comme pour les universités installées dans les autres régions du Québec qui ont à maintenir leur population étudiante et à recruter les professeurs et professeures nécessaires pour poursuivre leur mission.

Pour aider ces régions, l'État québécois pourrait être disposé à appuyer des initiatives susceptibles de mieux répondre à certains besoins ou problèmes particuliers. L'Université Laval doit collaborer à cet appui, elle qui jouit d'une position de premier plan dans les régions du Québec, qui y a toujours été particulièrement présente et qui forme une bonne partie des professionnels et professionnelles qui y travaillent. L'Université Laval croit à la nécessité et au succès des universités implantées depuis 30 ans dans des villes comme Rimouski, Trois-Rivières, Saguenay 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 Laval est la plus grande université de recherche du Centre et de l'Est du Québec, et le pôle intellectuel et scientifique le plus important à l'extérieur de la région métropolitaine, et qu'elle offre une gamme complète de programmes aux trois cycles, l'enjeu pour elle consistera à nouer, en plus des ententes nationales et internationales déjà nombreuses qui sont les siennes, des partenariats mutuellement féconds avec ces universités pour l'enseignement et la recherche. Enfin, voilà qui se situe en droite ligne avec la Politique québécoise à l'égard des universités dans laquelle on affirme : « Du fait, justement, qu'elles sont diverses et uniques, les universités québécoises peuvent conjuguer leur spécificité et travailler à l'enrichissement du système universitaire et de la société. ² »

2.2 LE CONTEXTE À L'UNIVERSITÉ LAVAL

L'évolution du rôle du professeur et le maintien d'une formation de qualité

Au cours des dernières années, la réduction du nombre de professeurs a entraîné un alourdissement de la tâche du corps enseignant, particulièrement des jeunes professeurs et professeures à qui on demande d'exceller en tout : enseignement aux trois cycles, formation continue, administration, démarrage en recherche, service à la communauté, etc. Les exigences accrues des organismes subventionnaires et particulièrement la nécessité de travailler en vastes réseaux font que les chercheurs doivent consacrer beaucoup plus de temps et d'énergie qu'auparavant pour préparer les demandes de subventions. De plus, les professeurs et professeures exercent souvent leurs activités de recherche dans des lieux extérieurs au campus, ce qui ne facilite pas l'accomplissement de leurs multiples fonctions, les échanges avec les collègues et leur disponibilité pour les étudiants et étudiantes. L'Université Laval est une grande université où la recherche occupe une place importante. Qu'on pense aux chaires du Canada qui, d'une part, permettent de recruter les meilleurs chercheurs potentiels ou établis mais qui, d'autre part, viennent bouleverser l'équilibre et le fonctionnement des unités.

Dans tout ce contexte, l'enjeu est d'arriver à conserver un enseignement de haute qualité, à dimension humaine, dans une université de formation et de recherche de grande taille. Cet enjeu demande une implication dans l'enseignement aux trois cycles de tous les professeurs et

² *Pour mieux assurer notre avenir collectif*, Politique québécoise à l'égard des universités, Gouvernement du Québec, Ministère de l'Éducation, 2000, p. 37.

professeures et exige qu'on leur offre un meilleur accompagnement et un plus grand soutien pédagogique.

L'affirmation de la dimension internationale de l'Université Laval

La dimension internationale, la « mondialisation », est devenue un aspect important de la vie sociale, économique et culturelle. Elle interpelle nos activités de formation et de recherche. Le profil international de nos programmes de baccalauréat permet aux étudiants et étudiantes de séjourner dans les meilleures universités et de mieux comprendre la diversité culturelle. Pour faciliter la mobilité étudiante, l'Université Laval a tissé un vaste réseau de collaborations 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 aussi d'une réputation fort enviable à l'étranger et accueille par conséquent un fort contingent d'étudiants et étudiantes originaires 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 et étudiantes de nombreux pays. Enfin, par son histoire et son caractère propre, l'Université Laval est bien placée pour assurer un leadership dynamique au sein des universités de la francophonie. L'Université Laval a pris une longueur d'avance en ce qui a trait à l'internationalisation de sa formation. Toutefois, cet aspect doit être consolidé.

L'enjeu consistera donc pour l'Université Laval à atteindre l'objectif de 10% de ses étudiants de premier cycle ayant profité, au terme de leurs études, d'un séjour d'études à l'étranger, et à développer des modalités particulières de séjour et d'études pour les étudiants de deuxième et de troisième cycle, de manière à favoriser la mobilité étudiante aux trois cycles.

La mise en valeur et le maintien de la vitalité du milieu étudiant de l'Université Laval

Nous disposons d'un campus moderne, intégré, avec une large panoplie d'activités sportives et culturelles, situé dans une ville, Québec, dont la taille moyenne et la qualité de vie qu'elle permet constituent des atouts importants. Plus de 175 associations étudiantes sont actives à l'Université Laval. Celles-ci 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 Laval et ajoutent 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 et étudiantes dans la communauté s'illustre d'abord par l'excellence dans leurs études et leur apport intellectuel. Elle est aussi démontrée par des rencontres d'envergure qu'ils organisent comme les activités de la rentrée, la Chaire publique de l'ÆLIÉS, la Vitrine étudiante de la CADEUL, 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 engagée et très stimulante contribue à faire de l'Université Laval un lieu de débats et de remises en question. Nombreux sont les étudiants et étudiantes 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 rencontres provinciales, nationales ou internationales, par exemple les Law Games, le concours international d'étude de cas John-Molson, les Jeux du commerce, les clubs d'excellence Rouge et Or, le

concours de canoë en béton, le concours international de tracteurs ou encore le Gala Forces Avenir. L'Université Laval peut s'enorgueillir de l'engagement et des succès de ses étudiants et étudiantes. Ils et elles sont sa fierté.

Dans ce contexte, qui est aussi celui d'une université de grande taille, l'enjeu sera de maintenir et de renforcer cette vitalité étudiante, de soutenir l'action des associations étudiantes et de mieux exploiter l'atout que constitue la ville de Québec dans le positionnement de l'Université Laval.

L'intégration des technologies de l'information et des communications

Les technologies de l'information et des communications (TIC) modifient déjà 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 TIC doivent rendre l'apprentissage plus dynamique et davantage axé sur la collaboration. Malgré les risques inhérents à leur usage, tels la déshumanisation et les questions de sanction d'examens ou de propriété intellectuelle, les TIC offrent des perspectives intéressantes particulièrement pour la formation continue et à distance, car elles permettent d'ouvrir les programmes à de nouveaux publics. Elles doivent aussi appuyer la recherche et la formation de nouveaux chercheurs. L'enjeu, dans ce cas, consistera à développer les réseaux et les moyens de communication, de traitement et de stockage à la hauteur des attentes des professeurs et des chercheurs. Compte tenu de l'évolution rapide des TIC, l'Université Laval devra aussi faire face à l'enjeu d'adapter ses systèmes d'information à une gestion modernisée, accroître la performance de ses réseaux de communication pour appuyer le travail et l'apprentissage en collaboration et améliorer l'accessibilité de la communauté universitaire à des données pertinentes et exactes sans lesquels l'«expérience Laval» vécue par les étudiants et étudiantes et ses partenaires ne serait pas aussi réussie. Cela nécessitera des investissements importants pour assurer aux enseignants et au personnel ainsi qu'aux facultés et services l'équipement et le soutien nécessaires pour que l'Université puisse réaliser ces objectifs.

La modernisation de notre processus de gestion des études s'inscrit dans ces actions qui permettent d'ouvrir des perspectives nouvelles d'amélioration des services offerts aux étudiants et étudiantes. La refonte d'un tel système est l'occasion de repenser nos façons d'organiser les activités de gestion des études, d'accompagner les étudiants et étudiantes dans leur cheminement et d'assouplir nos règles de fonctionnement. En bref, pour l'Université Laval, le véritable enjeu de cet effort particulier est d'en faire un outil de la réussite des étudiants et étudiantes par l'humanisation, l'assouplissement et la simplification de la gestion des études. Enfin, l'Université Laval est structurée et gérée de façon hiérarchique. Il faut demeurer vigilant face à la tentation d'introduire, parfois avec les meilleures intentions, de nouvelles complications réglementaires, procédurières ou bureaucratiques. Il nous faut constamment viser à adapter les processus en les simplifiant. La modernisation des processus de gestion et une meilleure exploitation des TIC faciliteront l'atteinte de cet objectif.

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 l'épreuve, notamment par de longues années de rationalisation budgétaire imposée de l'extérieur. Au même moment, l'Université a connu une expansion sans précédent de ses activités de recherche, ce qui est venue alourdir le travail de tout le personnel. Dans notre exercice de planification stratégique, nous devons donc prendre acte de cette situation et mettre en œuvre les moyens nécessaires pour favoriser des relations de travail aussi harmonieuses que possible.

L'enjeu que ce constat évoque également, c'est de développer le sentiment d'appartenance chez tous les membres de l'Université Laval par la reconnaissance concrète et réelle du travail bien fait et la valorisation des personnes et de leur capacité d'initiative et d'action au service de la mission de l'Université. Dans cette perspective, l'organisation administrative qu'est aussi l'Université devra relever le défi de valoriser l'initiative de ceux et celles de ses employés et employées qui sont souvent les mieux placés pour avancer des solutions orientées vers la simplicité et l'efficacité de nos processus de fonctionnement.

L'accroissement de la notoriété de l'Université Laval

L'Université Laval a le devoir de faire connaître les réalisations et les succès de ses professeurs et professeures, des membres de son personnel administratif et de ses étudiants et étudiantes. Le développement de cette notoriété et de sa portée, au Québec comme dans le reste du Canada, est un défi incontournable. L'Université Laval se classe au sixième rang canadien et au troisième rang québécois pour l'importance de ses recherches et le nombre de doctorats décernés. Son terrain concurrentiel, si on peut s'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 et à accroître la portée de cette notoriété, malgré la concentration montréalaise des médias qui desservent le Québec. L'enjeu, à cet égard, consistera à réussir assez rapidement à mieux définir les orientations stratégiques de communication en sachant utiliser avec efficacité dans toutes les régions visées les forces de l'Université Laval comme les succès des professeurs et professeures ou étudiants et étudiantes, la vitalité du milieu étudiant, les performances des clubs Rouge et Or ou des ensembles de la Faculté de musique, ou encore l'atout que représente la ville de Québec afin de donner à un plus grand nombre de personnes le goût de venir étudier ou enseigner à l'Université. Pour accroître son rayonnement, l'Université devra aussi miser sur la notoriété exceptionnelle de ses diplômés et diplômées et sur son excellente performance en matière de placement.

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 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. Les valeurs motivent les actions et déterminent 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 toutes 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 de la communauté, 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 ET ÉTUDIANTES

L'Université Laval est reconnue comme une université de haut calibre et ses diplômés et diplômées jouissent d'une grande notoriété. Par un corps enseignant diversifié comprenant des professeurs et professeures, des chargés et chargées de cours, des responsables de formation pratique et des chercheurs et chercheuses 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 et étudiantes 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 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 aux étudiants et étudiantes durant toute leur vie. Les diplômés et diplômées de l'Université Laval sont compétents non seulement par les connaissances qu'ils ont accumulées, mais aussi par leur autonomie et leur débrouillardise, leur culture et 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.

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 ouverte aux idées nouvelles et aux expérimentations non seulement dans son enseignement et sa recherche, mais également dans sa gestion. Elle s'illustre par la culture, la pratique et l'encouragement de l'imagination. Des exemples foisonnent à cet égard: la Chaire sur les médecines alternatives et complémentaires, les profils international, entrepreneurial ou coopératif, le programme de soutien financier à la réussite au 2^e et au 3^e cycle, les programmes DEC+Bac, les programmes sur mesure, la création de la première entreprise virtuelle d'entraînement de niveau universitaire en Amérique du Nord (Facto), les programmes multidisciplinaires, etc.

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. Pour assurer la réussite de ses étudiants et étudiantes, l'Université Laval veut offrir la meilleure de formation qui soit. Toutefois, dans ses relations avec les autres établissements du réseau, l'Université Laval est animée du désir profond de collaborer et de répondre aux besoins de la société. L'Université Laval regrette d'ailleurs que la formule de financement actuelle accentue la compétition entre les universités au lieu de stimuler la collaboration dans un contexte de saine concurrence. 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 et diplômées 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 diverses catégories d'étudiants et d'étudiantes. L'Université Laval est un lieu de rencontre et d'accueil public, une agora où le savoir et les idées sont partagés. 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.

3.4 LE RESPECT DES PERSONNES ET DE LEURS COMPÉTENCES

Les relations entre les groupes ont déjà été évoquées. 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 professeures, chargés et chargées de cours et responsables de formation pratique, étudiants et étudiantes, diplômés et diplômées, 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 doivent prévaloir la réflexion critique et la liberté de pensée et d'action.

Toutes les personnes sont importantes et méritent le respect; 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 donc 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 étudiantes et le fonctionnement collégial de l'organisation. Il doit aussi faire partie des caractéristiques distinctives de nos diplômés et diplômées.

4. LES ORIENTATIONS STRATÉGIQUES

L'énoncé des grandes orientations résulte de la rencontre d'éléments fondamentaux et d'éléments conjoncturels. 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.

Voici cinq avenues que l'Université privilégie au cours des prochaines années pour réussir sa mission de formation et de recherche dans le respect de ses valeurs institutionnelles, et compte tenu de l'évolution de la conjoncture. Ces cinq orientations sont toutes importantes, et leur énumération successive n'introduit pas de priorités entre chacune d'entre elles.

1^{re} orientation

LA RÉUSSITE PAR UNE FORMATION OUVERTE ET DE HAUTE QUALITÉ

L'ouverture et l'excellence de la formation des étudiants et étudiantes 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 à tous les cycles et à tous les programmes, y compris aux programmes courts et aux programmes de formation continue. Dans le contexte déjà évoqué, les notions d'excellence et de compétence doivent donc prendre de nouvelles tonalités telles l'ouverture et l'internationalisation. L'Université Laval, pour viser l'excellence, mettra donc sur le développement des compétences des étudiants et étudiantes (savoirs, savoir-faire et savoir-être). Le véritable test de l'accomplissement de la mission de formation de l'université, c'est la réussite des étudiants et des étudiantes dans leur projet d'études. L'Université Laval entend canaliser l'énergie de ses membres autour de ce devoir. Pour ce faire, elle doit agir sur deux volets. Le premier porte sur l'ouverture et l'internationalisation de programmes, le second sur le maintien et le développement des conditions de la réussite.

En ce qui concerne le premier volet, 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, au contact du personnel enseignant, acquiert d'autres compétences qui contribuent à sa formation comme l'expression orale et écrite, l'apprentissage d'une ou de plusieurs langues étrangères, l'interdisciplinarité, l'expérience concrète dans le milieu ou à l'étranger, le travail en équipe, etc. L'internationalisation est une bonne illustration de l'ouverture de la formation donnée chez nous. L'accueil d'un fort contingent d'étudiants et étudiantes étrangers constitue aussi un volet important de cette ouverture internationale de l'Université. Mais la mobilité étudiante aux trois cycles doit se développer et, dans le cas du profil international, s'étendre pour atteindre davantage de programmes de baccalauréat. L'ouverture et l'internationalisation de la formation dispensée à Laval doivent aussi contribuer à humaniser davantage nos activités pédagogiques, dans une université qui demeurera de grande taille.

L'ouverture de la formation doit aussi se manifester par un meilleur arrimage de notre offre de formation aux besoins de la société. À cette fin, le développement de la formation continue constitue une voie à privilégier. En contexte d'économie du savoir, de mondialisation des activités humaines et de mobilité accrue du marché du travail, la formation continue est aujourd'hui devenue un incontournable tant pour les individus que pour les organisations. Elle permet aux individus de garder à jour leurs connaissances en fonction de l'évolution du savoir et de leur cheminement de carrière. Elle est considérée comme un enjeu stratégique par les entreprises et les organisations, qui investissent de plus en plus dans la formation de leurs ressources. La formation continue est aussi un moyen privilégié pour l'Université de garder à jour ses activités d'enseignement et de recherche. Elle appelle notamment au décloisonnement disciplinaire et à un questionnement plus large.

En ce qui concerne le second volet, l'Université entend réunir l'ensemble des conditions pédagogiques essentielles à la qualité de l'enseignement que reçoit l'étudiant aujourd'hui. Dans l'enseignement, il faudra développer plus activement ces outils essentiels d'apprentissage que sont devenues les technologies de l'information et des communications et en favoriser une utilisation étendue. À cette fin, des mesures de soutien au personnel enseignant seront nécessaires afin que le plus grand nombre de cours possible soient dynamisés et enrichis, notamment grâce aux TIC. Il en va de même de ces autres outils que sont la bibliothèque, les laboratoires, etc. Une attention particulière devra également être apportée à la qualité de l'encadrement, notamment pour les étudiants et étudiantes qui commencent leurs études.

La mise en place de ces conditions de réussite repose aussi sur des liens étroits avec les ressources du milieu pour favoriser l'accroissement de la formation pratique. Cette réussite devra se traduire par le succès des étudiants et étudiantes et par des diplômés et diplômées mieux formés tant au plan des compétences qu'à celui des connaissances. Pour assurer l'atteinte de ces objectifs, enfin, l'Université gardera un œil attentif sur les mesures de la réussite, comme les taux de persévérance aux études et les taux de diplomation.

2^e orientation

LA RÉUSSITE PAR UNE FORMATION ENRACINÉE DANS LA RECHERCHE

À l'Université Laval, la recherche doit imprégner la formation aux trois cycles. En effet, la formation des étudiants et étudiantes 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.

Par les fonds qu'elle reçoit à ce titre et le nombre de doctorats qu'elle décerne annuellement (233 en 2003), l'Université Laval est une grande université de recherche, et elle entend le demeurer. À cette fin, elle voudra accorder un appui actif et soutenu aux groupes, centres et instituts de recherche. En effet, ces regroupements sont en eux-mêmes des milieux de formation pour les étudiants et étudiantes. En même temps, ces groupes sont reliés à des réseaux nationaux et internationaux de recherche qui permettent aux chercheurs et chercheuses et à leurs étudiants et étudiantes de s'insérer dans des créneaux de recherche porteurs, de se distinguer et d'attirer des étudiants et étudiantes de nombreux pays.

Dans la perspective du lien enseignement et recherche, les étudiants et étudiantes aux trois cycles, et pas seulement aux cycles supérieurs, doivent être exposés aux chercheurs et chercheuses de l'Université et avoir l'occasion d'être en quelque sorte touchés par la passion des chercheurs et chercheuses. Il faudra donc trouver les moyens pour intéresser davantage d'étudiants et d'étudiantes du premier cycle à poursuivre aux cycles supérieurs et mieux les sensibiliser à la recherche. L'Université Laval doit atteindre son plein potentiel au chapitre du nombre de candidats et de diplômés dans ses programmes d'études supérieures et être en mesure d'offrir une capacité d'accueil et un encadrement de qualité aux étudiants et étudiantes de maîtrise et de doctorat. L'Association des étudiants de Laval inscrits aux études supérieures (AELIÉS) se penche sur ce sujet, et sa contribution sera bienvenue dans cette réflexion. De plus, l'avis de la Commission des affaires étudiantes sur le soutien des étudiants et étudiantes devra inspirer aussi le groupe d'action sectoriel de la recherche.

Par ailleurs, la société attend de l'université que ses recherches soient, à moyen ou à long terme, bénéfiques aux plans social, culturel, technologique et économique. L'université doit favoriser un continuum entre la recherche fondamentale, la recherche éducative et le transfert des connaissances par des applications concrètes. Aussi doit-elle maintenir des liens étroits avec le milieu et s'assurer que, dans le respect de la propriété intellectuelle, les applications des travaux des chercheurs contribueront au progrès collectif. Afin d'être en mesure de répondre à des questions de plus en plus complexes, l'université, tout en laissant leur place aux chercheurs et chercheuses individuels, doit encourager l'interdisciplinarité, le réseautage interfacultaire et interinstitutionnel.

3^e orientation

LA RÉUSSITE PAR UNE COHÉSION INTERNE ACCRUE

La cohésion repose sur un sentiment partagé d'appartenance et la conviction de contribuer au fonctionnement quotidien de notre établissement. Cette cohésion est essentielle au succès de la mission de l'Université, à la qualité de la formation et de la recherche, et au bien-être des personnes. Elle 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 et un milieu de travail sain contribuent ainsi au renforcement de cette cohésion. Ce respect doit aussi s'exercer envers les étudiants et étudiantes et se traduire par un accueil courtois et efficace, un service professionnel de haut niveau, un enseignement adapté et une disponibilité réelle.

Tous les membres de la communauté de l'Université Laval, personnel enseignant, personnel administratif et étudiants et étudiantes sont des ambassadeurs et ambassadrices 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. En vérité, 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 réussite de sa mission et à son rayonnement.

4^e orientation

LA RÉUSSITE PAR LA MISE EN VALEUR DES RÉALISATIONS DES MEMBRES DE L'UNIVERSITÉ LAVAL

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

Les conclusions du dernier sondage sur la notoriété et l'image³ des universités québécoises signalent 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, car du rayonnement de l'Université Laval, des réussites de ses professeures et professeurs et de ses étudiants et étudiantes ainsi que de ses programmes de formation dépend sa capacité de recrutement.

En outre, 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 et diplômées, le succès des campagnes de financement, l'établissement des partenariats utiles à l'enseignement et à la recherche, etc. En outre, cette mise en valeur des succès et réalisations exemplaires doit contribuer à informer le public sur l'œuvre que poursuit l'université et, de ce fait, avoir une influence sur les décideurs gouvernementaux. Dans le contexte présent, cette mise en valeur pourra aussi permettre de mieux faire comprendre le rôle réel des professeurs et professeures d'université dans notre milieu au XXI^e siècle. Il est donc essentiel de réaliser effectivement cette mise en valeur des réalisations de l'Université Laval, en particulier celle de ses membres. Pour cela, l'Université développera des axes stratégiques en communication interne et externe qui, s'appuyant sur les forces de l'Université Laval, seront clairement définis et poursuivis avec une grande détermination dans tous les secteurs visés.

5^e orientation

LA RÉUSSITE PAR UNE GESTION DÉDIÉE AU SUCCÈS 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 divers groupes de

³ Firme *Ad hoc Recherche*, hiver 2002.

personnel enseignant et administratif, 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 réussir sa mission fondamentale de formation et de recherche. Dans cette perspective, l'Université, afin de mesurer l'atteinte de sa réussite, assurera le suivi de ses progrès à tous égards grâce à des indicateurs appropriés et connus. Elle devra aussi trouver et mettre en place les mécanismes nécessaires pour améliorer ses processus et sa gestion ainsi que sa capacité d'ajustement rapide à un environnement changeant. D'autre part, 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 demander à l'État d'accroître son soutien à l'enseignement supérieur afin de lui permettre de remplir la mission que la société attend d'elle.

Enfin, l'Université Laval se donne l'obligation de conserver une situation financière saine afin de pouvoir continuer de développer son enseignement et sa recherche. Il s'agit là d'une condition essentielle pour l'embauche des professeurs, le renouvellement du personnel administratif et la création d'un environnement de formation et de recherche dont elle aura un vif besoin au cours des années à venir.

5. CONCLUSION

« 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 universités⁴. »

L'université est une des institutions les plus stables de nos sociétés occidentales. Notre entreprise de définition d'orientations stratégiques ne vise donc pas tant à changer l'Université Laval ou à la renouveler de fond en comble qu'à l'ancrer davantage dans son milieu et à mobiliser toutes ses forces vives pour la réussite de ses étudiants et étudiantes. Comme le dit la Politique québécoise à l'égard des universités, « les étudiantes et les étudiants constituent les forces vives dont la société a besoin. Cette réalité suppose qu'on le reconnaisse en les amenant à se considérer comme des acteurs à part entière dans une société qui apprécie leur contribution à son épanouissement. »⁵

Ce 26 novembre 2003

⁴ 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.

⁵ *Op. cit.* p. 34.