



Agir ensemble pour plus d'impact

Rapport de la démarche de planification
institutionnelle ULaval 2023-2028

Vice-rectorat exécutif — Juin 2023



UNIVERSITÉ
LAVAL

Table des matières

Introduction	5
Points saillants – <i>Plan institutionnel ULaval 2023-2028 : Agir ensemble pour plus d'impact</i>	7
Points saillants – <i>Cadre du plan d'action ULaval 2023-2028 : De la planification à l'action</i>	7
1- Contexte	8
2- Les comités et leurs rôles	9
2.1 Comité de coordination de la planification institutionnelle (CCPI)	9
2.2 Comité-conseil de la planification institutionnelle (CC)	9
2.3 Direction de l'Université Laval	9
2.4 Conseil universitaire (CU) de l'Université Laval	10
2.5 Conseil d'administration (CA) de l'Université Laval	10
2.6 Bureau de coordination de la transformation (BCT)	10
2.7 Bureau de planification et d'études institutionnelles (BPEI)	10
3- Démarche de consultation <i>Agir ensemble pour plus d'impact 2023-2028</i>	11
3.1 Objectifs	11
3.2 Démarche de consultation	11
3.3 Neuf formules de consultation	12
3.3.1 Questionnaires Web portant sur les six chantiers transformateurs	13
3.3.2 Questionnaire Web portant sur les défis émergents et les conditions gagnantes d'une université d'impact	17
3.3.3 Trois forums portant sur les six chantiers transformateurs	18
3.3.4 Consultations auprès d'instances internes et des partenaires	18
3.3.5 Consultations ciblées et menées par les vice-rectorats	18
3.3.6 Consultation auprès du conseil d'administration de la Fondation de l'Université Laval	19
3.3.7 Consultation auprès de l'ensemble des partenaires – Grand rendez-vous	19
3.3.8 Consultation auprès des têtes dirigeantes des Premiers Peuples	21
3.3.9 Consultation auprès des associations étudiantes	22
3.3.10 Consultation auprès du Conseil universitaire et du Conseil d'administration de l'Université Laval	23

4- Rapport de synthèse des commentaires recueillis lors de la démarche de consultation ULaval 2023-2028	24
5- Rédaction du <i>Plan institutionnel ULaval 2023-2028 : Agir ensemble pour plus d'impact</i>	25
6- Calendrier de la démarche de planification institutionnelle 2023-2028	26
7- Stratégies de communication	27
8- Site Web de la planification institutionnelle 2023-2028	28
9- Indicateurs de suivi	29
9.1 Choix des indicateurs	29
10- Dévoilement du <i>Plan institutionnel ULaval 2023-2028 : Agir ensemble pour plus d'impact</i>	30
10.1 Objectif et stratégie	30
11- Mise en œuvre du plan institutionnel par l'entremise du plan d'action	31
11.1 <i>Cadre du plan d'action ULaval 2023-2028 : De la planification à l'action</i>	31
12- Budget et coûts	32
12.1 Suivi budgétaire	32
13- Transparence postplanification envers la communauté	33
13.1 Reddition de comptes	33



Introduction

En septembre 2022, l'équipe de direction de l'Université Laval, entrée en fonction le 1^{er} juillet, a entrepris sa démarche de planification institutionnelle. C'est par un communiqué à la communauté universitaire, aux partenaires et aux citoyens de la ville de Québec, émis le 4 octobre, que le président du Conseil d'administration (CA), M. Jean St-Gelais, et la rectrice, Mme Sophie D'Amours, ont annoncé le lancement de la démarche institutionnelle 2023-2028. L'équipe de direction a fait appel à la communauté pour amorcer une réflexion collective afin de planifier ensemble sa prochaine destination¹. Cette ambitieuse démarche est une invitation, pour tous les acteurs et actrices de la communauté et les partenaires de l'Université Laval, à se mobiliser et à prendre le temps d'analyser le monde en mouvance dans lequel nous vivons et de réfléchir aux priorités qui permettront à l'Université Laval de continuer à se distinguer². La démarche s'est échelonnée sur une période de 10 mois, du 6 septembre 2022 au 14 juin 2023, date de l'adoption par le CA du plan institutionnel ULaval 2023-2028, sur le thème « Agir ensemble pour plus d'impact ». L'étape du dévoilement du *Plan institutionnel ULaval 2023-2028 : Agir ensemble pour plus d'impact* sera répartie en trois temps. Dans un premier temps, c'est le 15 juin 2023 qu'a été faite par courriel l'annonce à la communauté concernant l'approbation du plan institutionnel par le CA. De plus, le nouveau plan institutionnel et une courte vidéo de la rectrice et du nouveau président du CA, M. Jean Houde, ont été publiés sur le site Web de la planification institutionnelle. Ensemble, ils ont livré un message senti, invitant les gens à lire le plan institutionnel et à participer à l'activité de dévoilement officiel prévue à l'automne. Dans un second temps, c'est le 27 septembre 2023 que le dévoilement officiel se tiendra lors d'une activité spéciale prévue à cette fin. Enfin, sa mise en œuvre par l'entremise du plan d'action s'est amorcée dès le 15 juin 2023 et s'échelonnera jusqu'en juin 2028.

Ce fut par un plan de projet que nous avons procédé à la réalisation de la démarche. Ce plan spécifiait les grandes étapes du projet, le calendrier, les ressources nécessaires, le rôle des comités mis en place et les coûts. Conformément à la [Politique sur la planification stratégique institutionnelle](#)³, le processus fut inclusif, rigoureux, itératif et respectueux des instances institutionnelles. Il fut divisé en sept étapes :

Étape 1 : Planification du processus et élaboration des outils, dès le 6 septembre 2022.

Étape 2 : Consultations internes et externes (questionnaires Web, forums et rencontres), du 4 octobre 2022 au 10 février 2023.

Étape 3 : Synthèse des consultations et rédaction du *Plan institutionnel ULaval 2023-2028 : Agir ensemble pour plus d'impact*, définition du cadre pour la réalisation du plan d'action et identification des indicateurs mesurant l'impact, du 10 février au 5 juin 2023.

¹ Planification ULaval, Éléments de visibilité, 4 octobre 2022.

² Planification ULaval, Éléments de visibilité, 4 octobre 2022.

³ [Politique sur la planification stratégique institutionnelle](#).

Étape 4 : Recommandation et approbation par les instances.

- 4.1 Le 2 juin 2023, examen de la démarche de planification institutionnelle 2023-2028 par le comité-conseil et dépôt au CA par ce comité-conseil d'une recommandation favorable à l'adoption du *Plan institutionnel ULaval 2023-2028 : Agir ensemble pour plus d'impact* et du *Cadre du plan d'action ULaval 2023-2028 : De la planification à l'action*.
- 4.2 Le 13 juin, avis favorable déposé au CA par le Conseil universitaire (CU) à propos de l'adoption du *Plan institutionnel ULaval 2023-2028 : Agir ensemble pour plus d'impact* et du *Cadre de du plan d'action ULaval 2023-2028 : De la planification à l'action*.
- 4.3 Le 14 juin, approbation par le CA du *Plan institutionnel ULaval 2023-2028 : Agir ensemble pour plus d'impact* ainsi que du *Cadre du plan d'action ULaval 2023-2028 : De la planification à l'action*.

Étape 5 : Dévoilement en trois temps.

- 5.1 Le 15 juin, annonce officielle de l'approbation du *Plan institutionnel ULaval 2023-2028 : Agir ensemble pour plus d'impact* par un courriel de la rectrice. De plus, dépôt sur le site Web d'une courte capsule vidéo de la rectrice et du président du CA qui annoncent l'approbation du plan institutionnel par le CA et l'activité de dévoilement prévue le 27 septembre 2023.
- 5.2 Le 27 septembre, de 10 h à 11 h 30, à l'atrium du pavillon Charles-De Koninck, dévoilement officiel du *Plan institutionnel ULaval 2023-2028 : Agir ensemble pour plus d'impact*, du *Cadre du plan d'action ULaval 2023-2028 : De la planification à l'action* qui découle du plan institutionnel et de la nouvelle section Web destinée aux membres de la communauté de l'Université Laval. Webdiffusion en direct sur la plateforme Zoom.

Étape 6 : Mise en œuvre du plan d'action par les porteuses et porteurs et les équipes chantier, dès le 15 juin 2023, en conformité avec le *Cadre du plan d'action ULaval 2023-2028 : De la planification à l'action*.

Étape 7 : Reddition de comptes bisannuelle sur l'évolution de la mise en œuvre du *Plan institutionnel ULaval 2023-2028 : Agir ensemble pour plus d'impact* et du plan d'action qui en découle au CU et au CA. De plus, reddition de comptes annuelle à la communauté.

Le présent rapport présente un résumé de l'ensemble des étapes et des collaborations nécessaires à la réalisation de cette démarche, fruit d'une collaboration sans précédent sur le campus.

Points saillants – Plan institutionnel ULaval 2023-2028 : Agir ensemble pour plus d’impact

Le *Plan institutionnel ULaval 2023-2028 : Agir ensemble pour plus d’impact* comprend un préambule du président du CA et de la rectrice; une description de la mission, de la vision et des valeurs qui ont été revisitées par la direction de l’Université; une présentation de la philosophie de gestion derrière le mot « Ensemble »; un mot sur l’effort de réflexion collectif pour inspirer le contenu du plan; une présentation des grands défis émergents; une description des conditions de succès pour être une université d’impact; une présentation des six chantiers qui permettront de réunir et de renforcer les conditions de succès d’une université d’impact; et une présentation des grandes actions déjà en mouvement.

Points saillants – Cadre du plan d’action ULaval 2023-2028 : De la planification à l’action

Le *Cadre du plan d’action ULaval 2023-2028 : De la planification à l’action* jette les bases nécessaires pour qu’un plan d’action dynamique et évolutif puisse se déployer au fil des ans. Les actions qu’il identifie contribuent à l’atteinte des objectifs du *Plan institutionnel ULaval 2023-2028 : Agir ensemble pour plus d’impact*.

Conformément à la [Politique sur la planification stratégique institutionnelle](#), ce cadre établit les rôles et responsabilités, les mécanismes de mise en œuvre et de suivi, de même que la stratégie de communication.

1- Contexte

L'équipe de direction s'est donné comme mandat de produire, par l'entremise d'un large processus consultatif, un plan institutionnel qui répond à l'évolution du monde, de l'enseignement, de la recherche et de la société. L'objectif est de tracer « ensemble » la trajectoire que prendra l'Université Laval au cours des cinq prochaines années. La communauté universitaire est appelée à se mobiliser pour faire vivre le *Plan institutionnel ULaval 2023-2028 : Agir ensemble pour plus d'impact* et le plan d'action institutionnel qui en découle.

Conformément aux statuts de l'Université Laval, le vice-recteur exécutif a dirigé et coordonné les travaux de la démarche de planification institutionnelle. Il a mobilisé les équipes qui ont réfléchi au contenu, procédé à l'écriture et à la communication du plan institutionnel, en plus d'avoir assuré la cohésion entre tous les vice-rectorats. L'adjointe exécutive du vice-recteur exécutif et responsable de la coordination de la démarche de planification institutionnelle ULaval 2023-2028 et le conseiller à la planification institutionnelle et à la communication interne au Rectorat ont soutenu le vice-recteur exécutif tout au long de la démarche. Grâce à leur expérience en planification stratégique, ils ont accompagné l'équipe de direction de l'Université dans l'établissement des priorités par la tenue d'ateliers de travail et facilité la convergence des informations recueillies vers les six « chantiers d'impact ». Ils ont également encadré les tâches logistiques et la rédaction. Pour réaliser les six premières étapes, le vice-recteur était soutenu par le Comité de coordination de la planification institutionnelle (CCPI), le comité de direction de l'Université Laval (CODIR) et le comité-conseil (CC). La composition et le rôle de ces comités sont décrits ci-après. Les rôles du Conseil universitaire et du Conseil d'administration ont aussi été précisés.

2- Les comités et leurs rôles⁴

2.1 Comité de coordination de la planification institutionnelle (CCPI)

Le Comité de coordination de la planification institutionnelle a veillé à l'opérationnalisation, à la coordination et à la mise en œuvre de la démarche de planification institutionnelle. Il s'est assuré que la démarche soit rigoureuse, inclusive ainsi que respectueuse des instances et des commentaires recueillis lors des consultations tant à l'interne qu'à l'externe. Il a considéré tous les commentaires formulés par le comité-conseil ainsi que ceux des doyennes et doyens, des directrices et directeurs de service, des membres du comité de direction et, enfin, des membres du CU et du CA.

2.2 Comité-conseil de la planification institutionnelle⁵ (CC)

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

2.3 Direction de l'Université Laval

La direction de l'Université Laval a exercé son leadership tout au long de l'exercice. Sa vision, sa collaboration et son engagement dans le processus auront été la clé du succès. Elle a veillé à impliquer la communauté tout au long de la démarche de planification institutionnelle. Les statistiques entourant la démarche confirment cette mobilisation et une forte adhésion à la vision des membres de la direction. Ceux-ci ont su *agir ensemble pour plus d'impact*. Ils ont veillé au bon fonctionnement de la démarche en validant les différents documents et leur contenu et en identifiant les risques susceptibles d'influencer le contenu et la réalisation du plan institutionnel et du plan d'action qui en découle. À tour de rôle, ils ont animé et participé aux séances de consultation et aux rencontres ciblées avec les actrices et acteurs internes et les partenaires externes. De plus, chaque vice-rectrice ou vice-recteur, responsable d'un chantier, a dirigé un comité de travail en vue d'énoncer les objectifs et de définir les orientations des six chantiers transformateurs. Les vice-rectrices et vice-recteurs se sont appuyés sur les données et commentaires recueillis lors des consultations auprès de la communauté universitaire et des partenaires externes. Le comité de direction a rendu compte à la table des doyennes et doyens, à la table des directrices et directeurs de service, au comité-conseil, au CU et au CA de l'évolution de la démarche lors des séances qui étaient prévues au calendrier.

⁴ [Politique sur la planification stratégique institutionnelle](#)

⁵ [Politique sur la planification stratégique institutionnelle](#), section 6.3, page 5.

2.4 Conseil universitaire (CU) de l'Université Laval

Le CU avait comme rôle d'émettre des avis au CA tout au long de la démarche⁶. Le CU a reçu et a commenté les différents documents d'appui à la démarche et les rapports d'avancement de celle-ci. Au terme de l'exercice, le 13 juin 2023, il a transmis, à l'unanimité, un avis favorable au CA concernant l'adoption du *Plan institutionnel ULaval 2023-2028 : Agir ensemble pour plus d'impact* et du *Cadre du plan d'action ULaval 2023-2028 : De la planification à l'action*.

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

Le CA a eu un rôle prépondérant dans la gouvernance de la démarche en supervisant l'ensemble du processus et en approuvant les différents documents d'appui à la démarche⁷. Au terme de l'exercice, il a approuvé, le 14 juin 2023, le *Plan institutionnel ULaval 2023-2028 : Agir ensemble pour plus d'impact* et le *Cadre du plan d'action ULaval 2023-2028 : De la planification à l'action*.

2.6 Bureau de coordination de la transformation (BCT)

Sous la responsabilité du Vice-rectorat aux infrastructures et à la transformation, le Bureau de coordination de la transformation⁸ soutient le Vice-rectorat exécutif dans sa supervision de la mise en œuvre du plan d'action institutionnel. Il a pour mandat de coordonner la mise en œuvre du *Plan d'action ULaval 2023-2028 : De la planification à l'action*, dans le respect des capacités financières et humaines de l'Université. Il met à la disposition de la direction de l'Université un tableau de bord offrant une vue intégrée du suivi de chacun des chantiers et des projets et rend disponible aux porteuses et porteurs de chantier de même qu'aux responsables de projet un outil de reddition de comptes permettant de suivre les indicateurs définis et leurs cibles. Il joue un rôle de facilitateur auprès des facultés et des services lors des phases de planification et de réalisation des projets. Il contribue enfin à la transformation des pratiques administratives de l'Université en collaborant avec le comité d'efficacité du VREX. Au bénéfice de la communauté, il met en place un espace collaboratif pour soutenir la mise en commun des apprentissages acquis lors des différents chantiers.

2.7 Bureau de planification et d'études institutionnelles (BPEI)

Sous la responsabilité du VREX, le Bureau de planification et d'études institutionnelles⁹ a la responsabilité de coordonner la sélection et la mise à jour des indicateurs de suivi global de la mise en œuvre du plan d'action. Il assume la refonte du tableau de bord des indicateurs repères pour y incorporer les indicateurs de suivi global de la mise en œuvre du plan d'action. Il assiste le VREX au regard des constats à tirer de l'ensemble des indicateurs.

⁶ [Politique sur la planification stratégique institutionnelle](#), section 6.2, page 5.

⁷ [Politique sur la planification stratégique institutionnelle](#), section 6.1, page 4.

⁸ [Cadre du plan d'action ULaval 2023-2028 : De la planification à l'action](#), page 4.

⁹ [Cadre du plan d'action ULaval 2023-2028 : De la planification à l'action](#), page 4.

3- Démarche de consultation

Agir ensemble pour plus d'impact 2023-2028

3.1 Objectifs

Impliquer la communauté universitaire, différents acteurs et actrices externes et les citoyens de Québec dans l'élaboration du *Plan institutionnel ULaval 2023-2028 : Agir ensemble pour plus d'impact* par la mise en œuvre d'une démarche de consultation accessible et transparente, en prenant en compte un mode de travail et d'études hybride, et doter l'Université d'un plan d'action mobilisateur pour les cinq prochaines années.

Accessibilité : Neuf formules de consultation diversifiées ont été choisies afin d'encourager la participation de l'ensemble des membres de la communauté universitaire, des retraitées et retraités, des diplômées et diplômés, de différents partenaires, des têtes dirigeantes des Premiers Peuples, des entités liées, des membres du CA de la Fondation de l'Université Laval (FUL) et des membres du CU et du CA de l'Université. L'organisation des diverses activités de consultation a permis de recueillir les différents points de vue et de favoriser les échanges et les interactions.

Transparence : Des informations quant à la démarche et aux activités de consultation ont été diffusées tout au long du processus et différents moyens de promotion ont été utilisés dans le but de maximiser la participation des membres de la communauté et de l'ensemble des partenaires.

3.2 Démarche de consultation

La démarche de planification institutionnelle 2023-2028 s'est tenue sur une période de dix mois, soit de la fin août 2022 à la mi-juin 2023. Quant au processus de consultation, il s'est échelonné du 4 octobre 2022 au 10 février 2023. Les activités de consultation ont permis à 700 personnes et groupes de travail, membres de la communauté et partenaires, de communiquer leurs idées pour bâtir notre université de demain, par le biais de questionnaires Web. Lors de forums thématiques et de consultations ciblées, plus de 600 membres de la communauté universitaire se sont rassemblés sur le campus pour échanger des idées et communiquer des opinions sur le futur de l'Université Laval. Des rendez-vous très riches ont aussi mobilisé la participation des associations étudiantes, des Premiers Peuples et des partenaires provenant de différents milieux, ainsi que celle des membres du CA de la FUL, du CU et du CA de l'Université Laval.

Enfin, grâce à une participation active, cette consultation a été la plus large jamais réalisée lors d'une démarche de planification institutionnelle de l'Université Laval. Les points de vue exprimés ont été précieux. Ils ont été lus et écoutés attentivement. Cette variété de réponses apporte une richesse au plan institutionnel. Cet effort de réflexion collectif a orienté le contenu du plan institutionnel.

3.3 Neuf formules de consultation

Neuf formules de consultation ont été utilisées :

- 1- Une consultation Web lors de laquelle la communauté était invitée à déposer ses commentaires par le biais de questionnaires en ligne propres à chacun des six chantiers transformateurs (voir section 3.3.1);
- 2- Un questionnaire Web portant sur les défis émergents et les conditions gagnantes d'une université d'impact à l'intention des partenaires, des têtes dirigeantes des Premiers Peuples ainsi que des responsables des entités liées (le CA de la FUL, les 13 CA du Rouge et Or, les entraîneuses et entraîneurs des équipes du Rouge et Or, le CA du Collège des administrateurs de sociétés (CAS) et le CA d'Entrepreneuriat Laval) (voir section 3.3.2);
- 3- Trois forums portant sur les six chantiers transformateurs (voir section 3.3.3);
- 4- Des ateliers de consultation auprès d'instances internes (le CA, le CU, les trois commissions permanentes, la table des doyennes et des doyens, la table des directrices et directeurs de service) portant sur les six chantiers ainsi que sur les défis émergents et les conditions gagnantes d'une université d'impact (voir section 3.3.4);
- 5- Des consultations menées par les directions des vice-rectorats et par les administratrices et administrateurs de l'Université lors desquelles ils étaient invités à tenir, avec leurs équipes, des ateliers de réflexion et de consultation sur les chantiers qui les interpellent (voir section 3.3.5);
- 6- Une consultation auprès du conseil d'administration de la Fondation de l'Université Laval (voir section 3.3.6);
- 7- Une consultation, sous la forme du « Grand rendez-vous », qui a réuni l'ensemble des partenaires (voir section 3.3.7);
- 8- Une rencontre d'échanges avec les têtes dirigeantes des Premiers Peuples (voir section 3.3.8);
- 9- Une consultation auprès des associations étudiantes (la CADEUL, l'AELIÉS et les associations étudiantes parascolaires) (voir section 3.3.9).

Les membres de la direction ont fait parvenir un courriel à différents acteurs et actrices de la communauté universitaire et aux partenaires externes afin de les informer de la démarche et de les inviter à participer aux rencontres de consultation, aux forums et à la consultation en ligne (p. ex. une invitation a été acheminée aux associations étudiantes, aux doyennes et doyens, aux directrices et directeurs de service, aux vice-doyennes et vice-doyens, aux responsables facultaires, aux commissions permanentes, au CA de la FUL, au CU et au CA de l'Université, aux centres de recherche, aux retraitées et retraités, aux diplômées et diplômés, aux étudiantes et étudiants inscrits à l'Université du 3^e âge (UTA), aux membres des CA des entités liées (Rouge et Or, Entrepreneuriat Laval et CAS), aux entraîneuses et entraîneurs des équipes du Rouge et Or, aux dirigeantes et dirigeants des cégeps, aux directions des établissements de santé et aux gens d'affaires).

3.3.1 Questionnaires Web portant sur les six chantiers transformateurs

La communauté était invitée à s'exprimer sur les grandes orientations que doit prendre l'Université au cours des cinq prochaines années, pour qu'ensemble, nous ayons un impact encore plus grand. Au même moment, les questionnaires des chantiers 4 à 6 ont été mis en ligne.

Voici la liste des questions sur les six chantiers transformateurs :

- Chantier 1 – Études tout au long de la vie
 - Comment l'Université Laval peut-elle devenir la référence en matière d'études tout au long de la vie pour toutes les personnes qui ont besoin de parfaire leurs connaissances et leurs compétences ?
 - Quelle est la valeur ajoutée et unique que l'Université Laval peut apporter aux études tout au long de la vie (comparativement à d'autres organisations) ?
 - À titre de professeure ou professeur, d'enseignante ou enseignant, quel rôle pourriez-vous jouer dans les études tout au long de la vie ?
 - À titre d'étudiante ou étudiant, qu'est-ce qui vous motiverait à poursuivre ou à revenir suivre vos études à l'Université Laval ?
 - Comment les études tout au long de la vie peuvent-elles mieux répondre aux besoins du marché du travail, mais aussi envoyer un message que notre université est un milieu ouvert à toutes et à tous ?
 - Quels moyens sont nécessaires pour que l'Université Laval développe des parcours mieux adaptés au défi des études tout au long de la vie et soit un acteur de premier plan pour faire du Québec une société apprenante ?
 - Vous avez d'autres actions concrètes à proposer qui permettraient de contribuer à valoriser les études tout au long de la vie ? N'hésitez pas à nous en faire part ici.

- Chantier 2 – Savoirs, sciences et société
 - Quels sont les défis à surmonter pour accroître la recherche interdisciplinaire et intensifier son impact sur la société ?
 - Comment accroître l'internationalisation et le rayonnement des activités de recherche, de création et d'innovation ?
 - Comment mieux soutenir et faire valoir la contribution de la recherche fondamentale aux grands défis de société ?
 - Comment favoriser l'appropriation des innovations technologiques et sociétales issues de la recherche et de la création par une diversité de milieux et de personnes utilisatrices, et encourager la mobilisation du savoir dans tous ces milieux et chez toutes ces personnes ?
 - En ces temps de polarisation des idées et de quête de vérité, quel rôle la communauté de recherche de l'Université devrait-elle jouer dans les grands débats sociétaux ?
 - Comment augmenter les synergies entre le monde de la recherche et la société ?
 - Vous avez d'autres actions concrètes à proposer qui permettraient un plus grand impact de la recherche dans la société ? N'hésitez pas à nous en faire part ici.

- Chantier 3 – Un campus vibrant
 - Qu'est-ce qu'un campus universitaire stimulant ? Qu'est-ce qui vous fait vibrer et vous anime lorsque vous êtes sur le campus ?
 - Quels sont les milieux de travail, d'études et de vie qui vous inspirent et pourraient définir l'avenir du campus universitaire ? Et pourquoi ?
 - Quel rôle le numérique devrait-il jouer dans un campus vibrant ? Avez-vous des exemples ?
 - Comment le campus peut-il contribuer à la vitalité de notre région ?
 - Comment devrait-on faire évoluer le campus pour soutenir le développement des nouvelles façons d'enseigner et d'apprendre (espaces formels, informels, etc.) et pour favoriser l'émergence et la réalisation de projets et d'innovations (étudiants, artistiques, etc.) ?
 - Quelles sont les conditions gagnantes pour rendre notre campus plus animé, plus vibrant ? Avez-vous des activités à suggérer ?
 - Vous avez d'autres actions concrètes ou des activités à proposer qui nous permettraient d'avoir un campus encore plus vibrant ? N'hésitez pas à nous en faire part ici.

- Chantier 4 – Services de proximité, simplifiés et personnalisés
 - Dans une perspective d'offre de services personnalisés et à proximité de l'utilisateur ou utilisatrice, comment pouvons-nous mieux vous accompagner dans la poursuite de vos aspirations ?
 - Comment pouvons-nous améliorer, simplifier et personnaliser votre expérience en tant qu'étudiante ou étudiant, membre du corps professoral ou du personnel enseignant, chercheuse ou chercheur, membre du personnel ou partenaire ?
 - À titre de membre de la communauté universitaire, quels services est-il important de maintenir à proximité de vous et quels services aurions-nous intérêt à centraliser pour toute l'Université ?
 - Nous sommes en transformation de notre modèle de gestion des ressources humaines. À titre de membre de la communauté universitaire, quelle contribution aimeriez-vous avoir dans cette réflexion ?
 - Comment pourrions-nous assurer une plus grande mise en commun de l'expertise des ressources dans l'offre de nos services ?
 - Quels outils et quels services pourraient être développés pour que notre université ait encore plus d'impact ?
 - Vous avez d'autres actions concrètes à proposer qui nous permettraient d'avoir des services de proximité innovants, simplifiés et encore plus personnalisés ? N'hésitez pas à nous en faire ici.
- Chantier 5 – Enclencher la deuxième vitesse en développement durable
 - Comment intégrer les objectifs du développement durable (ODD) de l'Organisation des Nations unies (ONU) dans les activités d'enseignement et de recherche ?
 - Comment faciliter l'engagement de chacune et chacun des membres de la communauté universitaire afin d'avoir, ensemble, un impact encore plus grand sur l'atteinte des objectifs du développement durable de l'Organisation des Nations unies ?
 - Quelles nouvelles actions l'Université Laval devrait-elle entreprendre afin de réduire davantage son bilan de gaz à effet de serre (GES) ?
 - Au-delà de la réduction de son bilan de gaz à effet de serre, quels gestes l'Université Laval devrait-elle poser en matière d'action climatique ?
 - Quelles actions devrions-nous poser pour que l'Université Laval soit plus équitable, plus diversifiée et plus inclusive, tant dans les environnements d'études et de recherche que dans les milieux de travail et de vie sur le campus ?
 - Quelles sont les conditions gagnantes pour enclencher la deuxième vitesse en développement durable ?
 - Vous avez d'autres actions concrètes à proposer pour contribuer encore davantage à relever les défis du développement durable ? N'hésitez pas à nous en faire part ici.

- Chantier 6 – Assurer le bien-être de notre communauté
 - Quel est le facteur qui influence le plus votre bonheur dans le cadre de votre travail ou de vos études ?
 - Quels comportements devraient caractériser une culture de bien-être au sein de notre communauté ?
 - De quelles orientations (directives sur la déconnexion, codes de conduite, pratiques de gestion ou de collaboration, etc.) devrait se doter l'Université Laval afin de permettre aux membres de sa communauté de préserver ou de retrouver un équilibre entre leur vie personnelle et leur vie professionnelle ou étudiante, condition essentielle au bien-être de toutes et de tous ?
 - Considérant que la mise en place d'un « baromètre de la qualité de vie au travail » est envisagée, quels éléments devraient être évalués par cet outil afin d'orienter l'Université Laval vers des actions concrètes pour assurer et améliorer le bien-être de sa communauté ?
 - Comment l'Université Laval pourrait-elle mieux appuyer les membres de sa communauté dans leur développement et leur accomplissement personnel et professionnel afin de leur permettre de contribuer autant à la réussite et au succès de la mission de l'Université qu'à la poursuite de leurs aspirations ?
 - Vous avez d'autres actions concrètes à proposer qui permettraient de contribuer à améliorer le bien-être de notre communauté ? N'hésitez pas à nous en faire part ici.

3.3.2 Questionnaire Web portant sur les défis émergents et les conditions gagnantes d'une université d'impact

Les membres de la direction, les membres du CA et ceux du CU, les doyennes et doyens, les directrices et directeurs de service, les membres du CA de la Fondation de l'Université Laval, les partenaires, les têtes dirigeantes des Premiers Peuples et les responsables des entités liées se sont exprimés, en personne, lors des rencontres prévues à cette fin et par l'entremise d'un deuxième formulaire disponible en ligne. L'hyperlien du questionnaire était inclus dans le courriel d'invitation à une consultation sur le campus. Les responsables des entités liées qui ont reçu le questionnaire sont le CA de la FUL, les 13 CA du Rouge et Or, les entraîneuses et entraîneurs du Rouge et Or, le CA du Collège des administrateurs de sociétés et le CA d'Entrepreneuriat Laval.

Nous avons procédé de la même manière que pour le formulaire portant sur les six chantiers. Une liste de questions portant sur les défis émergents et sur les conditions gagnantes d'une université d'impact a été dressée par l'équipe de direction. Des questions ouvertes étaient aussi prévues pour laisser place à d'autres commentaires. Les gens étaient aussi invités à répondre en anglais s'ils le souhaitaient.

Voici la liste de questions sur les défis émergents et les conditions gagnantes :

- Identifier les conditions gagnantes pour être une université d'impact

En répondant à une ou plusieurs des questions qui suivent, vous nous aiderez à mieux définir les conditions gagnantes nécessaires pour accroître notre portée et notre influence institutionnelles.

- Nommez deux ou trois conditions gagnantes qui, selon vous, aideraient l'Université Laval à avoir une incidence plus grande sur la société.
- Qu'attendez-vous de l'Université Laval en matière de formation et de développement durable, notamment sur le plan de la préparation des étudiantes et étudiants à la vie professionnelle ?
- Dans l'optique de donner une place plus importante à l'innovation, avez-vous des idées pour faciliter les interactions et la naissance de nouveaux partenariats entre l'Université Laval et son milieu ?
- Comment le campus de l'Université Laval peut-il contribuer davantage à la vitalité de notre région ? Quelles activités vous encourageraient à y venir plus souvent ?
- Comment l'Université peut-elle jouer un rôle plus important dans la diffusion des connaissances et des travaux de ses chercheuses et chercheurs afin d'avoir une plus grande incidence, ici comme ailleurs, sur le progrès de la société ?

- Cibler les grands défis émergents auxquels doit répondre une université d'impact

En répondant à une ou plusieurs des questions qui suivent, vous nous aiderez à passer à l'action et à mieux cibler les grands défis qui émergent.

- Quels sont, selon vous, les deux ou trois grands défis émergents auxquels doit répondre l'Université Laval ?
- Comment l'Université Laval peut-elle adapter ses formations et ses modalités d'enseignement afin de répondre à une diversité de besoins, notamment ceux liés à la formation tout au long de la vie et à la course aux talents ?

- Selon vous, quel rôle doit jouer l'Université Laval dans la transition vers une économie plus durable et pour soutenir les nouvelles générations en entrepreneuriat responsable ?
- Selon vous, quel rôle doit jouer l'Université Laval dans la lutte contre les injustices, les inégalités sociales et la polarisation des idées ainsi que dans les autres grands débats publics ?
- Selon vous, l'internationalisation de la formation et de la recherche de l'Université Laval peut-elle avoir des effets positifs sur notre région ? Si oui, de quelle façon ?

3.3.3 Trois forums portant sur les six chantiers transformateurs

Trois grands forums ont été organisés pour échanger avec la communauté sur les six chantiers transformateurs proposés :

- Le Forum no 1 portait sur le chantier 1 - Études tout au long de la vie et le chantier 2- Savoirs, sciences et société était coanimé par les porteuses des chantiers.
- Le Forum no 2 portait sur le chantier 3 - Un campus vibrant et le chantier 4 - Services de proximité, simplifiés et personnalisés était coanimé par les porteurs des chantiers.
- Le Forum no 3 portait sur le chantier 5 - Enclencher la deuxième vitesse en développement durable et le chantier 6- Assurer le bien-être de notre communauté était coanimé par le porteur du chantier 5, et par la rectrice.

3.3.4 Consultations auprès d'instances internes et des partenaires

L'objectif était de consulter les instances et les différents groupes cibles issus de la communauté universitaire et des partenaires. Les membres de la direction ont, à tour de rôle, coanimé les rencontres.

3.3.5 Consultations ciblées et menées par les vice-rectorats

Des ateliers d'une à deux heures se sont tenus auprès de certaines instances internes.

Voici la liste des questions qui portaient sur le chantier 2 – Savoirs, sciences et société :

- Quels sont les défis à surmonter pour accroître la recherche interdisciplinaire et intensifier son impact sur la société ?
- Comment accroître l'internationalisation et le rayonnement des activités de recherche, de création et d'innovation ?
- Comment mieux soutenir et faire valoir la contribution de la recherche fondamentale aux grands défis de société ?
- Comment favoriser l'appropriation des innovations technologiques et sociétales issues de la recherche et de la création par une diversité de milieux et de personnes utilisatrices, et encourager la mobilisation du savoir dans ces milieux et chez ces personnes ?
- En ces temps de polarisation des idées et de quête de vérité, quel rôle la communauté de recherche de l'Université devrait-elle jouer dans les grands débats sociétaux ?
- Comment augmenter les synergies entre le monde de la recherche et la société ?

3.3.6 Consultation auprès du conseil d'administration de la Fondation de l'Université Laval

Une consultation s'est tenue auprès du Conseil d'administration de la Fondation de l'Université Laval (FUL).

Voici les questions posées lors de cette consultation :

- Quels sont les grands défis émergents auxquels doit répondre une université d'impact ?
 - Quels sont les deux ou trois grands défis émergents auxquels doit répondre l'Université Laval ?
 - Comment l'Université Laval peut-elle adapter ses formations et ses modalités d'enseignement afin de répondre à une diversité de besoins et d'enjeux, notamment ceux liés à la formation tout au long de la vie et à la course aux talents ?
 - Quel rôle doit jouer l'Université Laval dans la transition vers une économie plus durable et pour soutenir les nouvelles générations en entrepreneuriat responsable ?
 - Quel rôle doit jouer l'Université Laval dans la lutte contre les injustices, les inégalités sociales et la polarisation des idées ainsi que dans les autres grands débats publics ?
 - L'internationalisation de la formation et de la recherche de l'Université Laval peut-elle avoir des effets positifs sur notre région ? Si oui, de quelle façon ?
- Questions pour mieux définir les conditions gagnantes d'une université d'impact :
 - Quelles sont les deux ou trois conditions gagnantes qui aideraient l'Université Laval à avoir une incidence plus grande sur la société ?
 - Qu'attendez-vous de l'Université Laval en matière de formation et de préparation des étudiantes et étudiants à la vie professionnelle ?
 - Dans l'optique de donner une place plus importante à la créativité et à l'innovation, comment l'Université Laval peut-elle faciliter les interactions et la naissance de nouveaux partenariats avec son milieu ?
 - Comment le campus de l'Université Laval peut-il contribuer davantage à la vitalité de notre région ? Quelles activités vous encourageraient à y venir plus souvent ?
 - Comment l'Université Laval peut-elle jouer un rôle prépondérant dans la diffusion des connaissances et des travaux de sa communauté de recherche pour avoir un impact plus grand sur la scène internationale ?

3.3.7 Consultation auprès de l'ensemble des partenaires – Grand rendez-vous

C'est avec une formule petit-déjeuner que s'est tenu le Grand rendez-vous avec nos partenaires aux horizons variés : éducation, santé, affaires, arts et culture, recherche, organismes communautaires et financiers. Les partenaires invités au Grand rendez-vous recevaient préalablement par courriel l'information sur les thématiques qui seraient abordées.

Les questions suivantes étaient posées aux partenaires :

- Défis émergents :
 - Quels sont les grands défis émergents auxquels doit répondre une université d'impact ?
 - Formation tout au long de la vie et monde du travail : Pour le thème attribué à votre table, quels sont les grands défis émergents auxquels doit répondre une université d'impact ? Comment l'Université Laval peut-elle adapter ses formations et ses façons d'enseigner afin de répondre au besoin d'apprendre tout au long de la vie ?
 - L'Université dans son milieu : Pour le thème attribué à votre table, quels sont les grands défis émergents auxquels doit répondre une université d'impact ? Quel rôle doit jouer l'Université dans les grands débats publics, dont la lutte contre les injustices, les inégalités et la polarisation des idées ?
 - Recherche, entrepreneuriat responsable, créativité et innovation : Pour le thème attribué à votre table, quels sont les grands défis émergents auxquels doit répondre une université d'impact ? Selon vous, quel rôle doit jouer l'Université dans la transition vers une économie durable, notamment en matière de recherche et de soutien à l'entrepreneuriat responsable et innovant ?
 - Rayonnement et international : Pour le thème attribué à votre table, quels sont les grands défis émergents auxquels doit répondre une université d'impact ? Quels seraient les effets positifs pour notre région (et pour le Québec) d'une internationalisation accrue de l'Université Laval ? Quelles pourraient être les pistes d'action ?
- Conditions gagnantes d'une université d'impact :
 - Quelles sont les conditions gagnantes qui aideraient l'Université Laval à avoir une incidence plus grande sur la société ?
 - Formation tout au long de la vie et monde du travail : Pour le thème attribué à votre table, quelles sont les conditions gagnantes qui aideraient l'Université Laval à avoir une incidence plus grande dans la société ? Qu'attendez-vous de l'Université Laval en matière de formation et de préparation des étudiantes et étudiants à la vie professionnelle ?
 - L'Université dans son milieu : Quelles sont les conditions gagnantes qui aideraient l'Université Laval à avoir une incidence plus grande sur la société ? Comment l'Université Laval (et son campus) pourrait-elle contribuer davantage à la vitalité de notre région ?
 - Recherche, entrepreneuriat responsable, créativité et innovation : Pour le thème attribué à votre table, quelles sont les conditions gagnantes qui aideraient l'Université Laval à avoir une incidence plus grande dans la société ? Afin de donner une place prépondérante à la recherche, à la créativité et à l'innovation, avez-vous des idées pour faciliter les interactions et les partenariats avec l'Université ?
 - Rayonnement et international : Pour le thème attribué à votre table, quelles sont les conditions gagnantes qui aideraient l'Université Laval à avoir une incidence plus grande dans la société ? Comment peut-on valoriser davantage la diffusion des connaissances et des recherches de l'Université pour avoir un plus grand impact sur le progrès de la société ?
 - Quel souhait aimeriez-vous formuler pour le futur de l'Université Laval ?

3.3.8 Consultation auprès des têtes dirigeantes des Premiers Peuples

C'est sous forme d'un cercle de partage que s'est tenue la rencontre d'échange avec des têtes dirigeantes des Premiers Peuples, aux horizons variés : éducation, santé, affaires, arts et culture, organismes communautaires et financiers. Il y avait également des membres de l'Association des étudiants et étudiantes autochtones de l'Université Laval (AEA) autour de la table.

Les questions suivantes étaient posées :

- Défis émergents :
 - Quels sont les deux ou trois grands défis émergents auxquels doit répondre une université d'impact ?
 - Comment l'Université Laval peut-elle adapter ses formations et ses modalités d'enseignement afin de répondre à une diversité de besoins et d'enjeux, notamment ceux liés à la formation tout au long de la vie et à la course aux talents ?
 - Quel rôle doit jouer l'Université Laval dans la transition vers une économie plus durable et pour soutenir les nouvelles générations en entrepreneuriat responsable ?
 - Quel rôle doit jouer l'Université Laval dans la lutte contre les injustices, les inégalités sociales et la polarisation des idées ainsi que dans les autres grands débats publics ?
 - L'internationalisation de la formation et de la recherche de l'Université Laval peut-elle avoir des effets positifs sur notre région ? Si oui, de quelle façon ?
- Conditions gagnantes :
 - Quelles sont les deux ou trois conditions gagnantes qui aideraient l'Université Laval à avoir une incidence plus grande sur la société ?
 - Qu'attendez-vous de l'Université Laval en matière de formation et de préparation des étudiantes et étudiants à la vie professionnelle ?
 - Dans l'optique de donner une place plus importante à la créativité et à l'innovation, comment l'Université Laval peut-elle faciliter les interactions et la naissance de nouveaux partenariats avec son milieu ?
 - Comment le campus de l'Université Laval peut-il contribuer davantage à la vitalité de notre région ? Quelles activités vous encourageraient à y venir plus souvent ?
 - Comment l'Université Laval peut-elle jouer un rôle prépondérant dans la diffusion des connaissances et des travaux de sa communauté de recherche pour avoir un impact plus grand sur la scène internationale ?

3.3.9 Consultation auprès des associations étudiantes

C'est sous forme de speed meeting que s'est tenue la consultation auprès de la Confédération des Associations d'étudiantes et d'étudiants de l'Université Laval ([CADEUL](#)), de l'Association des étudiantes et des étudiants de Laval inscrits aux études supérieures ([l'AELIÉS](#)) et de l'ensemble des [associations étudiantes de 1^{er}, 2^e et 3^e cycles](#) et les [associations étudiantes parascolaires](#). Il importe de mentionner que c'est la plus large consultation auprès d'associations étudiantes dans le cadre d'une démarche de planification institutionnelle d'ULaval.

Brève présentation des différents ateliers :

- Chantier 1 – Études tout au long de la vie, animé par Cathia Bergeron, Caroline Senécal et Sehl Mellouhi : Cynthia Ann Sheehan, consultante invitée, traduisait les commentaires recueillis en utilisant la technique inventée par Mike Rohde, le *croquinote*¹⁰ ou sketchnotes en anglais, comme support visuel pour alimenter les échanges. Plus précisément, ce sont des notes visuelles enrichies d'un mélange d'écriture à la main, de dessins, de typographie manuelle et d'éléments visuels comme des boîtes et des lignes.
- Chantier 2 – Savoirs, sciences et société, animé par Michel J. Tremblay et Martin Fortier : Catherine Bisson, conseillère en communication au Vice-rectorat à la recherche, à la création et à l'innovation (VRRCI), offrait son soutien pour l'utilisation de l'outil d'animation de groupe Mentimeter¹¹, qui a permis de voir en temps réel les réponses aux questions portant sur ce chantier.
- Chantiers 3 et 4 – Un campus vibrant et Services de proximité, simplifiés et personnalisés, animés par André Darveau : Les échanges ont pris la forme de propositions d'idées et de commentaires inscrits sur des papillons adhésifs (post-it). Les gens étaient assis en rond sur des chaises de type Adirondack. La proximité avec le vice-recteur favorisait les échanges.
- Chantier 5 – Enclencher la deuxième vitesse en développement durable, animé par François Géliveau et Yan Cimon : Les animateurs invitaient les gens à écrire des mots-clés et à dessiner sur deux tableaux blancs pour alimenter les discussions.
- Chantier 6 – Assurer le bien-être de notre communauté, animé par Jean-François Forgues, Sindy St-Hilaire, Louise Careau et Geneviève Champoux : Ces échanges « à saveur de bien-être » se faisaient avec des gens qui prenaient place sur des tapis de yoga, des vélos stationnaires et des ballons d'exercice.
- La rectrice, Sophie D'Amours, se promenait entre les différents ateliers pour participer aux échanges. De plus, elle a ouvert la rencontre avec un mot de bienvenue et fermé celle-ci en résumant ce qu'elle avait entendu et en invitant les gens à poursuivre les échanges lors du cocktail.
- Deux preneuses ou preneurs de notes étaient attirés à chacune des stations. Tous les commentaires recueillis ont été déposés dans les questionnaires portant sur les chantiers.

Enfin, avant la tenue des forums et de la consultation du 8 février auprès des associations étudiantes, un courriel avait été transmis à l'ensemble de la communauté étudiante pour inviter ses membres à participer en personne aux échanges.

¹⁰ Technique « *sketchnote* » ou « croquinote », inventée par Mike Rohde.

¹¹ [Outil d'animation de groupe](#) Mentimeter software.

3.3.10 Consultation auprès du Conseil universitaire et du Conseil d'administration de l'Université Laval

C'est par l'entremise de la plateforme ZOOM que s'est tenue la consultation auprès du CU suivi de celle auprès du CA de l'Université Laval. Nous avons choisi de consulter séparément le CU et le CA afin de laisser du temps aux membres de s'exprimer.

Les deux consultations ont porté sur les défis émergents et les conditions gagnantes d'une université d'impact. Les questions posées étaient les mêmes que lors de la consultation du CA de la FUL, ainsi que celles incluses dans le questionnaire prévu à cette fin. Dès le début de la période de consultation, les membres avaient été invités à répondre aux questionnaires en ligne portant sur les six chantiers transformateurs. Préalablement à ces rencontres, nous avons joint l'hyperlien du questionnaire portant sur les défis émergents et les conditions gagnantes d'une université d'impact à l'envoi de l'invitation.

4- Rapport de synthèse des commentaires recueillis lors de la démarche de consultation ULaval 2023-2028

Le *Rapport de synthèse des commentaires recueillis lors de la démarche de consultation*, qui comprend la classification et l'analyse des données des questionnaires pour les six (6) chantiers et celles des données du questionnaire portant sur les défis émergents et les conditions gagnantes, fut une importante source d'inspiration et d'information lors de l'étape de la rédaction du plan institutionnel et du plan d'action institutionnel. Des documents sont ajoutés en annexe de ce rapport : les données sur les principales citations recueillies lors de la démarche et les mini-résumés déposés sur le site Web de la démarche de planification institutionnelle. Les taux de réponse répartis par groupes de répondantes et répondants sont disponibles pour chacun des chantiers.

Afin de faciliter le regroupement des commentaires et la production de données pour la direction de l'Université, le Comité de coordination de la planification institutionnelle a statué sur la méthodologie de classification des commentaires reçus dans le cadre des consultations. La méthodologie a été présentée aux différentes instances pour approbation, avant d'amorcer l'analyse des données.

5- Rédaction du *Plan institutionnel ULaval 2023-2028 : Agir ensemble pour plus d'impact*

La rédaction du plan institutionnel a débuté à la mi-février et s'est terminée à la mi-mai 2023. Ce processus s'est amorcé dès la fin des exercices de consultation.

De plus, pour répondre aux défis émergents de la société et aux attentes de la communauté universitaire, la direction de l'Université Laval a entrepris dès l'automne 2022 une refonte de sa vision et de ses valeurs (référence : *Plan institutionnel ULaval 2023-2028 : Agir ensemble pour plus d'impact*¹²). Elle a conservé la mission élaborée lors de l'exercice de planification précédent. Elle a aussi fait le choix de définir davantage les valeurs retenues. Notons que la table des doyennes et doyens ainsi que celle des directrices et directeurs de service ont également été impliquées dans ce processus de définition.

L'ensemble des commentaires entendus et des idées recueillies ont donc contribué à alimenter la rédaction du plan institutionnel 2023-2028. Les membres de la direction ont eu accès en temps réel à une mise à jour des données et des idées recueillies lors des consultations par l'entremise de la plateforme Team. Les orientations prioritaires retenues sont inspirées de celles-ci, et ce, en lien avec les grands enjeux et les défis de société identifiés. Jumelées aux conditions de succès à réunir pour accroître l'impact de l'Université Laval, ces réflexions animeront les six équipes chantiers qui sont responsables de la livraison des projets. Ceux-ci s'arrimeront aux orientations prioritaires identifiées dans ce plan. La rédaction du plan institutionnel fut réalisée de manière itérative et a mobilisé l'ensemble de l'équipe de direction.

¹² *Plan institutionnel ULaval 2023-2028 : Agir ensemble pour plus d'impact*, page 5.

6- Calendrier de la démarche de planification institutionnelle 2023-2028

Seulement trois amendements ont été apportés au calendrier prévu initialement. Ces amendements ont porté sur les éléments suivants :

- Étape 1 – Proposition de calendrier de la démarche de planification institutionnelle, le 26 septembre 2022;
- Étape 2 – Précisions sur les formules et les dates des consultations aux instances (amendement n° 1), le 12 décembre 2022;
- Étapes 3 et 4 – Confirmation des dates des dernières étapes de la démarche de planification institutionnelle, jusqu'à l'approbation du CA du 14 juin (amendement n° 2), et actualisation, le 10 février 2023, à la suite de la grève du SPUL;
- Étape 5 – Annonce de l'approbation du *Plan institutionnel ULaval 2023-2028 : Agir ensemble pour plus d'impact* et du *Cadre du plan d'action ULaval 2023-2028 : De la planification à l'action*, le 15 juin 2023;
- Étape 6 – Annonce de la tenue d'un dévoilement officiel du *Plan institutionnel ULaval 2023-2028 : Agir ensemble pour plus d'impact*, du *Cadre du plan d'action ULaval 2023-2028 : De la planification à l'action* et de la nouvelle section Web, à la communauté universitaire, qui aura lieu le 27 septembre (amendement no 3).

7- Stratégies de communication

Pour joindre les membres de la communauté universitaire, les diplômées et diplômés, le personnel retraité, les partenaires, ainsi que la population de la grande région de Québec, la Direction des communications a mis en œuvre une stratégie de communication en trois étapes, soit la diffusion, les événements rassembleurs et la communication en continu. L'objectif de cette stratégie était de faire connaître la démarche de planification institutionnelle, le plan institutionnel, ainsi que le plan d'action qui en découle, de mobiliser les équipes et de créer un sentiment d'appartenance et de fierté qui perdure. Parmi les moyens de communication utilisés, le [site Web](#) fut l'outil central pour informer les différents publics cibles. Également, les médias sociaux, les relations médias, l'affichage dynamique, UQAM nouvelles, les capsules vidéo et les infolettres furent mis à contribution pour soutenir la stratégie de communication.

8- Site Web de la planification institutionnelle 2023-2028

Le [site Web de la planification institutionnelle *Agir ensemble pour plus d'impact : Poursuivre la transformation de notre université*](#) a permis de rendre publiques les informations relatives à la démarche de planification stratégique, y compris la documentation qui a servi à alimenter la réflexion sur les enjeux abordés. Le site a été utilisé et sera utilisé au cours des quatre années à venir comme plateforme d'information pour la communauté. La direction a veillé à assurer la transparence du processus en actualisant constamment le site Web. L'objectif était d'informer la communauté de l'évolution de la démarche et des activités à venir. En parallèle, l'équipe de SWRE a développé une nouvelle plateforme Web, qui sera mise en ligne pour la première fois à l'automne 2023 lors du dévoilement officiel du plan institutionnel et du cadre du plan d'action. Cette nouvelle mouture permettra de suivre avec agilité et en continu l'évolution des projets chantier qui seront déployés dès l'été 2023. De plus, ils ont créé un lien pour permettre à l'équipe de direction de l'université de suivre en temps réel les statistiques de fréquentation du site Web et des questionnaires en ligne.

9- Indicateurs de suivi

9.1 Choix des indicateurs

Le Bureau de planification et d'études institutionnelles a la responsabilité d'identifier et de mettre à jour les indicateurs de suivi global de la mise en œuvre du plan institutionnel¹³.

Ces indicateurs seront regroupés selon ces grands thèmes, qualifiant une université : innovante; agile et proactive; partenariale et interdisciplinaire; citoyenne et engagée; inclusive et diversifiée; et internationale. Dans un souci de clarté, le nombre d'indicateurs retenus sera restreint, environ une douzaine au total. Ce nombre limité impliquera parfois de se concentrer uniquement sur certains aspects de la planification, mais les indicateurs seront conçus de sorte que les mesures soient les plus englobantes possibles. Par ailleurs, chaque chantier aura ses propres indicateurs de suivi, de nature plus opérationnelle. Certains de ceux-ci pourront faire partie des indicateurs de suivi global.

Les nouveaux indicateurs pourront être évalués sur une période remontant à plus loin dans le temps que la mise en place du nouveau plan, sauf évidemment si ces indicateurs impliquent une collecte de données ne pouvant être antérieure à la planification. Il est à noter que les indicateurs alimentés par les chantiers ne sont pas tous définis actuellement.

Les indicateurs seront accompagnés de cibles à atteindre, fixées de manière suffisamment ambitieuse pour servir de motivation.

Enfin, le plan institutionnel doit participer à la bonne santé globale de l'Université Laval. Depuis plusieurs années, des indicateurs globaux de l'état de l'Université, les « indicateurs repères », sont publiés. Ces indicateurs continueront d'être suivis.

¹³ [Cadre du plan d'action ULaval 2023-2028 : De la planification à l'action](#), page 5.

10- Dévoilement du *Plan institutionnel ULaval 2023-2028 : Agir ensemble pour plus d'impact*

10.1 Objectif et stratégie

L'objectif : Faire connaître le *Plan institutionnel ULaval 2023-2028 : Agir ensemble pour plus d'impact* et mobiliser la communauté pour tracer notre prochaine destination : celle d'avoir un impact plus grand, ensemble. Aussi, créer un sentiment d'appartenance et de fierté. Enfin, remercier tous les publics pour leur contribution à cette importante démarche institutionnelle.

La stratégie : Dans l'esprit d'une approche inclusive et au cœur de la communauté, la direction privilégie des moyens de communication simples, efficaces et cohérents pour joindre la communauté universitaire, l'ensemble des partenaires et les citoyens.

11- Mise en œuvre du plan institutionnel par l'entremise du plan d'action

11.1 **Cadre du plan d'action ULaval 2023-2028 : De la planification à l'action¹⁴**

Une approche évolutive

Le *Cadre du plan d'action ULaval 2023-2028 : De la planification à l'action* jette les bases nécessaires pour qu'un plan d'action dynamique et évolutif puisse se déployer au fil des ans. Les actions qu'il identifie contribuent à l'atteinte des objectifs du *Plan institutionnel ULaval 2023-2028 : Agir ensemble pour plus d'impact*.

À partir de l'automne 2023, un plan d'action sera déployé de façon progressive, dans la section Web du *Plan institutionnel ULaval 2023-2028 : Agir ensemble pour plus d'impact*. Ce plan d'action institutionnel, présenté exclusivement sur le Web, se construira au fur et à mesure que des projets transformateurs seront déployés par les équipes chantier. Les équipes chantier et les équipes projet feront appel à aux expertises, aux savoir-faire, à l'interdisciplinarité et à la créativité de la communauté universitaire pour réaliser ces projets transformateurs.

Cette approche évolutive et souple nous permet d'être agiles. L'objectif est d'être en mesure de s'adapter en continu aux réalités du terrain, tout en gardant le cap sur les grands objectifs que nous nous sommes donnés. Pour qu'ensemble, nous réalisons des projets qui auront un impact plus grand.

¹⁴ [Cadre du plan d'action ULaval 2023-2028 : De la planification à l'action](#), page 3.

12- Budget et coûts

12.1 Suivi budgétaire

Un budget restreint a été alloué à la réalisation de la démarche de planification institutionnelle 2023-2028. Il aura principalement servi à payer les frais logistiques liés à l'organisation des consultations, l'impression du *Plan institutionnel ULaval 2023-2028 : Agir ensemble pour plus d'impact*, la création de la nouvelle section Web, les activités de communication entourant la démarche institutionnelle, les activités liées au dévoilement et, enfin, la publication du *Cadre du plan d'action ULaval 2023-2028 : De la planification à l'action*.

La direction a décidé de ne pas faire appel à des ressources externes pour réaliser la démarche de planification institutionnelle 2023-2028. Elle a choisi de miser sur la richesse des idées émises par la communauté lors de l'élection au rectorat à l'hiver 2022 et de faire appel à l'intelligence collective pour être en mode coconstruction. L'utilisation optimale des ressources à l'interne a contribué au respect du budget initial.

13- Transparence postplanification envers la communauté

13.1 Reddition de comptes

- Une reddition de comptes annuelle sera faite aux instances de l'Université Laval et à sa communauté.
- L'avancement de la réalisation du *Plan institutionnel ULaval 2023-2028 : Agir ensemble pour plus d'impact* sera suivi sur une base périodique.
- Le VREX présentera au CA et au CU, deux fois par année, un bilan de l'état d'avancement du plan d'action.
- Sur une base périodique, des tableaux de bord dynamiques permettront à la direction et aux équipes chantier d'échanger sur les résultats et d'apporter les correctifs nécessaires.
- Lors de l'exercice de reddition de comptes annuel, la direction publiera la mise à jour des tableaux de bord de gestion, qui témoigneront de l'avancement des objectifs du plan institutionnel ULaval et du plan d'action ULaval 2023-2028.
- Cette communication en continu et bidirectionnelle (les membres de la communauté seront invités à poser leurs questions sur les projets et à y contribuer, au besoin), par l'entremise de la section Web de la planification institutionnelle, permettra que le plan institutionnel reste bien vivant dans l'esprit de toutes et de tous.

Rapport rédigé par Catherine-Ann Blackburn, responsable de la coordination de la démarche de planification institutionnelle de l'Université Laval 2023-2028.

Remerciements à Éric Montigny, Michel Jacques, Patricia Cloutier, Émilie Laurent, Frédéric Otis, Catherine St-Onge et Myriam Couture pour leur contribution à la rédaction de ce rapport.

Remerciements à celles et ceux qui ont collaboré et contribué à la réalisation de la démarche de planification institutionnelle ULaval 2023-2028.