

BILAN DES PRINCIPALES RÉALISATIONS DE LA PLANIFICATION STRATÉGIQUE 2017-2022

18 janvier 2022



UNIVERSITÉ
LAVAL



MOT DE LA RECTRICE

Alors que cette planification stratégique tire à sa fin, il est temps de prendre un peu de recul pour constater avec fierté le parcours accompli ensemble.

Il y a près de cinq ans, lorsque nous avons lancé ce plan, nous souhaitons redéfinir notre université, par l'expérience, l'excellence et l'engagement. Ces trois axes d'action sont toujours restés au cœur de nos priorités.

Je suis personnellement très fière du bilan du plan stratégique 2017-2022, qui affiche un taux de réalisation de 74 %. Je crois que, malgré le contexte exceptionnel dans lequel nous sommes plongés depuis près de deux ans, nous avons su, globalement, rester cohérents. Nous avons constamment travaillé dans le sens des intentions du plan stratégique.

Nous souhaitons une université plus ouverte, propulsée par la collaboration en réseau, afin qu'elle devienne une destination incontournable pour développer son plein potentiel. Nous souhaitons une université plus audacieuse, outillée pour répondre aux défis émergents des sociétés. Je suis impressionnée par tout ce que nous avons accompli en ce sens.

Notre plan de départ a dû faire face à une pandémie mondiale, qui nous a obligés à nous ajuster. Cette pandémie a accéléré l'accomplissement de certains de nos objectifs, comme notre transformation par le numérique et l'ajout de formations tout au long de la vie. Mais elle a aussi freiné d'autres aspects de notre plan, comme l'internationalisation de notre université.

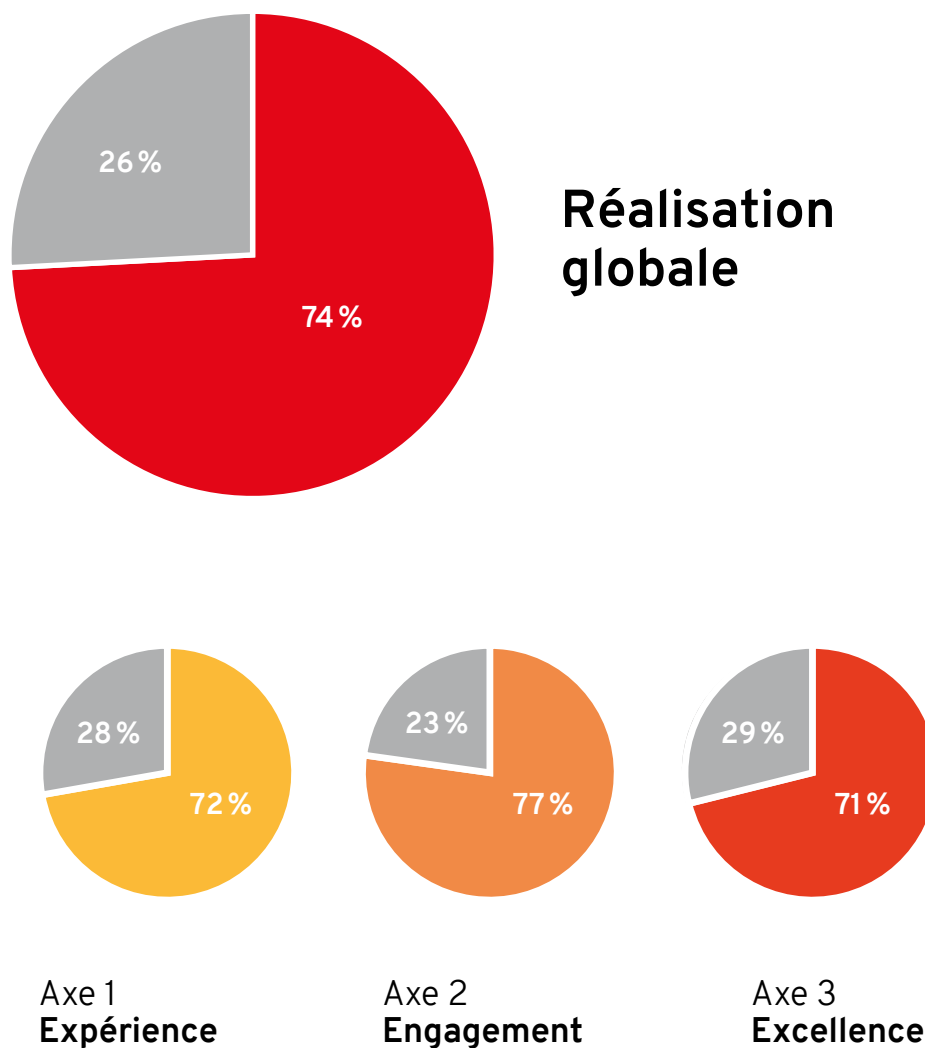
L'ensemble de la communauté universitaire s'est mobilisée pour atteindre les objectifs ambitieux que nous nous étions fixés. C'est pourquoi je souhaite vous remercier toutes et tous pour les efforts et l'énergie exceptionnels que vous avez mis pour faire de cette planification stratégique un succès, dans un contexte souvent pénible et malgré la fatigue accumulée à force de s'adapter à la pandémie. Ce n'est pas une mince tâche, mais ensemble, jour après jour, nous transformons notre université de manière durable, en visant le mieux-être de notre communauté et de toute la société.

Merci à toutes et à tous.

La rectrice,
Sophie D'Amours

RÉALISATIONS

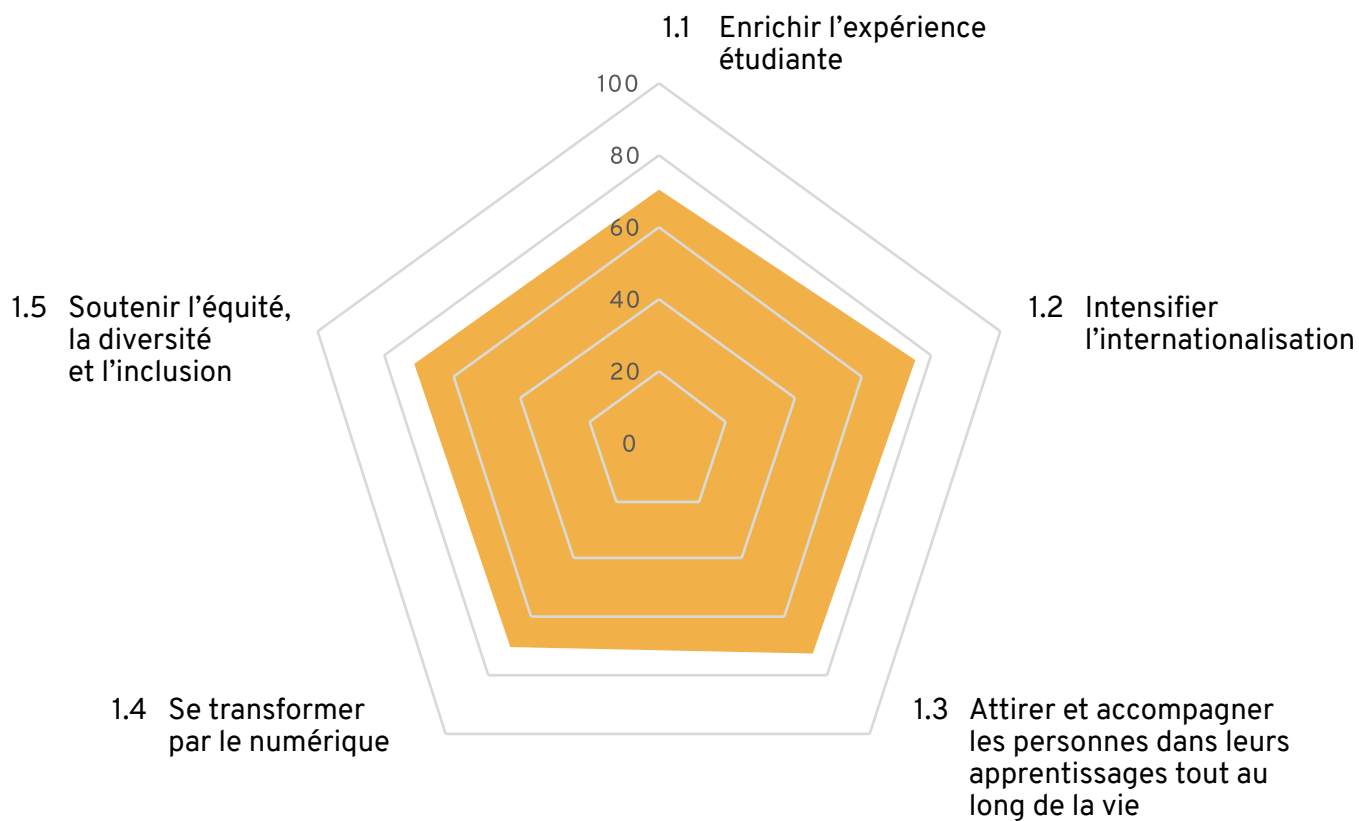
État d'avancement moyen de l'ensemble des actions de la planification stratégique



■ Réalisations à venir

AXE 1: EXPÉRIENCE

État d'avancement du plan d'action



Principales réalisations

- Créer le [Bureau de la qualité des programmes](#) permettant de systématiser les processus de création, d'amélioration et de publication de nos programmes (1.1)
- Créer 64 nouveaux programmes, dont 11 programmes de grade (baccalauréat, maîtrise ou doctorat) et 49 programmes courts et 4 formations médicales spécialisées ou complémentaires (résidences) (1.1)
- Élargir le nombre de nos partenariats privilégiés et stratégiques en levier à notre action à l'international (passage de 4 à 7), incluant Sorbonne Université (1.2)
- Accompagner nos gens en déplacements à l'international par le déploiement d'une [Politique sur la sécurité des séjours à l'international ou dans les régions éloignées du Canada](#) et d'un registre des séjours de mobilité (1.2)
- Créer le programme de [Bourses citoyennes et citoyens du monde](#) pour le recrutement de leaders à l'international (1.2)
- Développer un projet philanthropique institutionnel en appui à l'[École supérieure en études internationales](#) nouvellement créée, au sein d'un Carrefour international, au service d'une nouvelle synergie d'internationalisation de l'ULaval (1.2 et 2.7)
- Tenir plusieurs activités de rayonnement tels le camp d'entraînement des Raptors de Toronto, champions en titre de la NBA, les championnats nationaux universitaires, 4 championnats canadiens, 3 coupes Vanier et par la participation aux Universiades (1.1)
- Atteindre un record de 256 étoiles académiques (moyenne académique de 80% ou plus) chez les étudiants-athlètes du Rouge et Or en 2019-2020 (3.4)
- Lancer la planification et la réalisation du projet de Centre de vie étudiante incluant des résidences familiales (1.1)
- Créer l'[Académie de la transformation numérique \(ATN\)](#) – formation sur les enjeux de la transition numérique de plus de 166 000 personnes de la fonction publique (1.3 et 1.4)
- Mutualiser le développement de nos plateformes de technopédagogie; 40M\$ de revenus avec nos partenaires des CEGEPS et Gouvernement du Québec pour optimiser nos coûts (1.4 et 3.1)
- Rendre universelle l'utilisation des plans de collaboration pour tous les programmes de maîtrise recherche et au doctorat (1.1)
- Mettre en place la gouvernance pour élaborer et mettre en œuvre le plan directeur immobilier (1.1)
- Revoir les actifs du parc immobilier en fonction des espaces reconnus par le ministère pour diminuer nos coûts (1.1)
- Déployer des mesures plus robustes de gestion de la [cybersécurité](#) (1.4)
- Mettre en place la gouvernance pour élaborer et mettre en œuvre notre première [stratégie numérique](#) pour utiliser pleinement les leviers du numérique (1.4)
- Création de programmes de bourses porteurs en vue d'accroître l'impact sur le recrutement, l'appui à la réussite et la diplomation telles que les bourses de précarité financière, les Bourses Citoyennes et Citoyens du monde et celles des étudiants athlètes (1.1, 1.2 et 1.5)

Principales réalisations

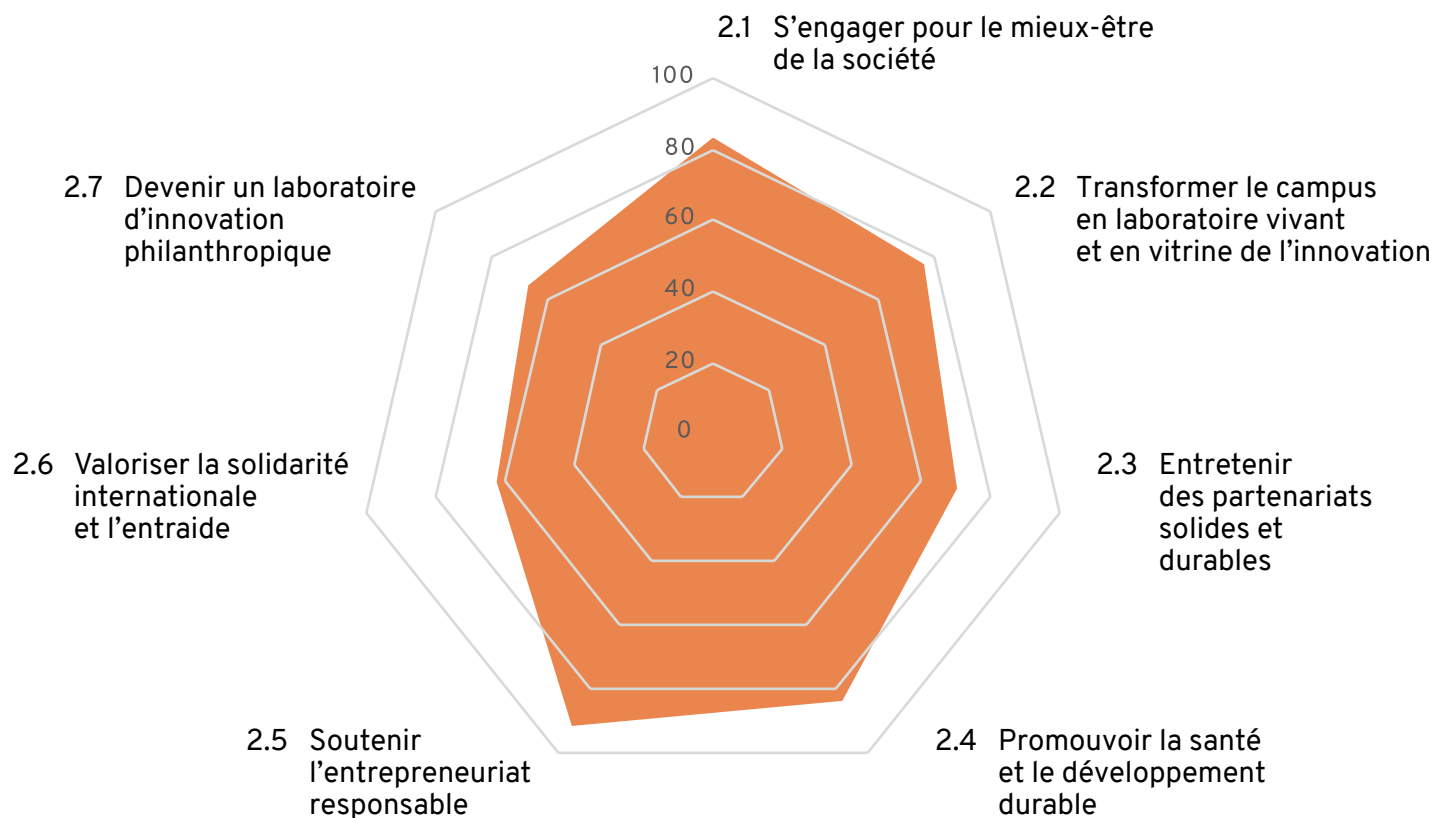
- Octroyer un loyer symbolique pour les cafés étudiants dans une perspective de formation par l'expérience et l'engagement étudiant (1.1)
- Déployer une démarche de mobilisation incluant la formation du comité institutionnel pour soutenir l'équité, la diversité et l'inclusion dans l'ensemble de la communauté universitaire (1.5)
- Adopter et déployer la [Politique pour prévenir et combattre les violences à caractère sexuel](#) de façon à assurer un environnement d'études et de travail plus sécuritaire (1.5)
- Élaborer et mettre en œuvre un [plan d'action avec les Premiers Peuples](#), en partenariat avec les communautés et en appui à la formation des étudiantes et étudiants autochtones; des engagements de plus de 22,5M\$ en soutien à la démarche (1.5)
- Déployer un programme de formation sur les biais inconscients, former un réseau de répondants dans les unités, soutenir le programme des chaires de recherche du Canada et le programme d'accès à l'égalité à l'emploi en vue d'améliorer l'équité la diversité et l'inclusion (1.5)
- Adopter une [Politique relative aux étudiantes et aux étudiants parents](#) visant à reconnaître leurs spécificités et à faciliter la poursuite de leurs études (1.5)

Défis à court terme

- Définir le modèle d'affaires de la formation continue; collaboration entre les facultés et le Service de développement professionnel (1.3)
- Consolider les bases permettant l'élaboration d'un plan institutionnel d'internationalisation (1.2)
- Développer des modes de communication plus fluides avec les associations étudiantes pour mieux répondre à leurs préoccupations (1.1)
- Adopter et déployer la politique institutionnelle en [EDI](#) (1.5)
- Développer et mettre en œuvre un cadre de gestion intégré des plaintes et des dénonciations ainsi que la résolution de conflits pour en faciliter l'accès et simplifier le traitement au bénéfice de toutes et tous (1.5)

AXE 2: ENGAGEMENT

État d'avancement du plan d'action



Principales réalisations

- Former des leaders engagés, par la création des [Chantiers d'avenir](#); des programmes sur mesure pour relever les grands défis de société (3 chantiers, 109 étudiants, 40 diplômés) (2.1 et 3.1)
- Depuis 2016-2017, augmenter de 158M\$ les revenus de recherche en passant de 357M\$ à 515M\$* en 2021 (2.2)
- Créer de grandes entités en levier au développement de la recherche: [OBVIA](#), [Institut EDI²](#), [Institut Intelligence et données](#), Centre de valorisation de données génomiques non humaines, [Valéria](#) et [Pulsar](#) (2.2)
- Déployer [Sentinelle Nord](#) et l'[Institut nordique du Québec](#), contribuant à la création et au renouvellement d'un nombre record de chaires de recherche en partenariat (2.1 et 2.4)
- Accueillir le Secrétariat permanent du groupe de travail de développement durable du Conseil de l'Arctique (2.4)
- Adopter le [plan de développement de la recherche, de la création et de l'innovation 2022-2027](#) (2.1, 2.2 et 2.5)
- Améliorer les résultats de la campagne philanthropique de la communauté universitaire; passant de 2,1M\$ à 2,7M\$ (+28%) et de 2400 à 4300 donateurs (+80%) de 2016 à 2021 (2.7)
- Déployer trois nouvelles démarches s'ajoutant à celles du [Développement durable](#) et à l'[Entrepreneuriat responsable](#) pour accroître les retombées sociétales de l'Université: [Santé durable](#), [Engagement social](#) et Partenariat (2.4, 2.5 et 2.6)
- Développer [UniC](#), un réseau international d'étudiantes et étudiants pour le climat, par la tenue d'un sommet, d'une plateforme collaborative, d'une programmation d'activités ainsi que des appels à projets intermembres et collectifs (2.4)
- Réviser en profondeur nos pratiques en entrepreneuriat via [Entrepreneuriat Laval et La Centrale](#) afin d'offrir de meilleurs échanges, partages et collaborations en soutien à l'entrepreneuriat étudiant (2.5)
- Intensifier notre approche d'investissement responsable: réduction de l'empreinte carbone 42%, retrait du pétrole et du charbon Carbon200 – 3 ans plus tôt que prévu (L'objectif était de 30% en 2025) (2.4)
- Appuyer la campagne étudiante en santé mentale (2.4)
- Promouvoir le transport collectif en appuyant les associations étudiantes pour l'implantation du [Laissez-passer universitaire \(LPU\)](#) et en facilitant une meilleure accessibilité au campus par l'étalement des horaires de cours et par l'engagement envers l'implantation du tramway (2.4)
- Procéder à l'ouverture de la Clinique du PEPS ouverte à la communauté et au milieu (2.1)
- Faire grandir nos partenariats durables avec les gouvernements provincial, fédéral et municipal (2.3)
- Exercer une présence significative dans les associations d'universités québécoises et canadiennes (2.3)
- Ancrer notre action au cœur des composantes du réseau de la santé québécoise: [Alliance Santé Québec 2.0](#), RUISSS UL et Signature des contrats d'affiliation avec les établissements de SSS (2.3)
- Collaborer plus étroitement avec la Fondation de l'Université Laval (2.7)

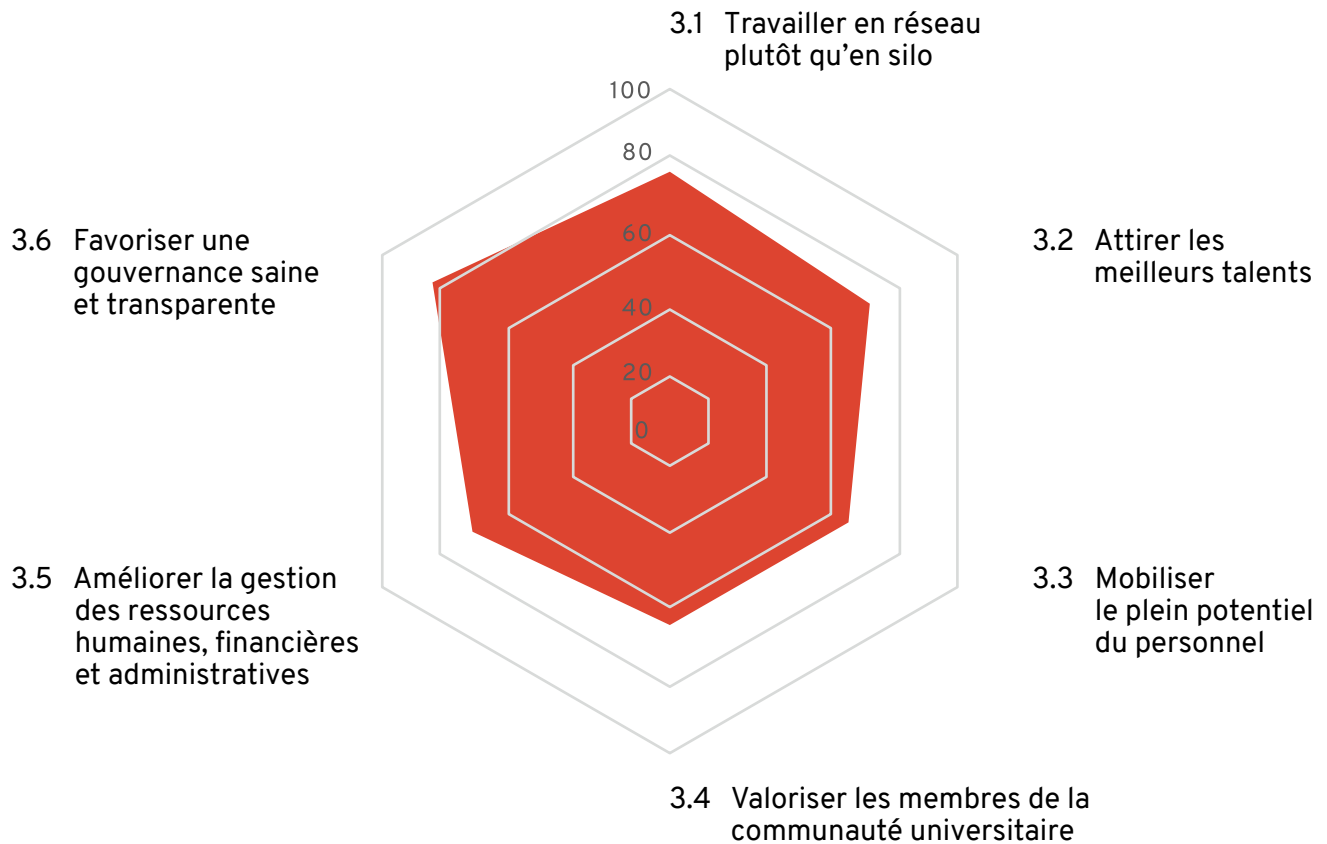
* Données en cours de validation à l'ACPAU

Défis à court terme

- Intensifier la valorisation de la recherche, le transfert technologique et sociétal en collaboration avec Axelys (2.2)
- Adopter et mettre en œuvre la révision de la politique de développement durable en y intégrant la gouvernance institutionnelle (2.4)
- Développer, avec l'appui du comité de coordination de planification et de priorisation philanthropique de l'Université Laval (C2P3), la concertation ULaval-FUL en philanthropie, entre les unités et la direction de l'Université (2.7)
- Déployer nos actions en appui à la réussite et en santé mentale dans le cadre de la nouvelle Politique de l'appui à réussite (2.4)

AXE 3: EXCELLENCE

État d'avancement du plan d'action



Principales réalisations

- Réviser de façon concertée un nouveau mode d'allocation budgétaire afin de permettre la simplification, la lisibilité du cadre d'allocation budgétaire et une plus grande autonomie des unités (3.1 et 3.5)
- Développer un ensemble d'outils numériques en appui à la communauté de recherche (3.5)
- Adopter et déployer une [Politique et un cadre de gestion intégrée des risques](#) permettant la prise de décisions axée sur la mitigation des risques (3.1 et 3.6)
- Adopter et déployer une [Politique relative à la gestion de crise](#) permettant de demeurer fonctionnels en situation de crise (3.5)
- Mettre en œuvre un nouveau processus plus structuré de planification des projets d'investissements en TI (3.1 et 3.5)
- Créer le Service de développement professionnel par la fusion de deux unités, pour assurer une meilleure interface entre la formation et les employeurs (3.1 et axe 2)
- Créer le Service web et du recrutement par la fusion de deux unités pour assurer une meilleure synergie entre le recrutement et nos services web (3.1)
- Déployer une des plus importantes campagnes de recrutement de professeurs de notre histoire, résultant dans l'embauche de 108 professeurs et professeurs en 2019-2020 (3.2)
- Réviser l'ensemble du programme de gestion de l'invalidité pour la prévenir et favoriser le retour au travail (3.5)
- Tenir systématiquement les Rendez-vous RH en accompagnement des gestionnaires (3.3)
- Créer le média numérique ULaval Nouvelles en remplacement du Fil papier et diffuser des contenus via l'entente avec le Groupe Capitales Médias (3.4)
- Systématiser le [Rapport à la communauté](#) et à destination des partenaires majeurs de l'ULaval (3.4)
- Améliorer significativement la transparence au CU et CA par la création d'un comité de gouvernance au CU et l'optimisation des règles de fonctionnement du CA et de ses comités (3.6)
- Mettre en œuvre un chantier de normalisation, de révision et de classification des documents normatifs de l'Université pour gagner en lisibilité et en simplicité (3.6)
- Adopter au CU un [Énoncé institutionnel sur la protection et la valorisation de la liberté d'expression](#) pour renforcer la protection de la liberté universitaire (axe 3)

Défis à court terme

- Planifier l'évolution des systèmes de gestion des ressources humaines pour améliorer le support aux processus et d'accès à l'information (3.5)
- Revoir les processus pour attirer, doter et retenir le personnel, entre autres pour les postes stratégiques (3.2)
- Revoir notre approche de relations de travail pour simplifier la gestion et permettre un meilleur développement professionnel (3.3)
- Déployer un nouveau programme de formation des gestionnaires académiques en support au développement de compétences en gestion (3.3)
- Compléter la révision des Statuts pour les moderniser (3.6)
- Compléter les travaux de mise en œuvre et d'appropriation du mode d'allocation budgétaire et de la démarche d'efficience (3.1 et 3.5)
- Améliorer nos pratiques en regard de la protection des renseignements personnels de concert avec l'ensemble des unités (3.5)
- Relever les défis de planification et de priorisation considérant les ressources financières limitées et la rareté de la main d'œuvre dans le maintien d'actifs pour les immobilisations en TI et aux immeubles (3.1 et 3.5)

L'ACCOMPLISSEMENT DE LA MISSION PENDANT LA PANDÉMIE

Principales réalisations

- Créer un nouveau vice-rectorat partagé (VRCC) permettant un travail en réseau majeur afin de pouvoir gérer avec agilité et efficacité la pandémie (3.1)
- Répondre aux impacts de la crise sanitaire provoquée par la pandémie avec agilité et afin de poursuivre la mission touchant l'enseignement, la recherche et les services à la collectivité: diplômant 23 000 étudiantes et étudiants en pandémie (axes 1, 2 et 3)
- Par une gestion COVID-19 remarquée et une offre de cours diversifiée et adaptée, augmenter sensiblement les revenus futurs de l'Université Laval et améliorer sa résilience financière (1.2 et 1.3 et 3.5)
- Accompagner, soutenir et assurer des liens continus avec les unités, services et facultés afin d'adapter en mode continu le campus et permettre ainsi la mise en œuvre des directives sanitaires (axe 3)
- Se démarquer par l'innovation pédagogique et la technopédagogie: plus de 11 000 formations sur la formation à distance en pandémie 1.1 et axe 2)
- Supporter les étudiants et aux étudiantes québécois et internationaux en pandémie (résidences, formation en ligne, rapatriement) et développer la e-mobilité permettant la poursuite de la mobilité dans le contexte de la COVID-19 (1.2)
- Mettre rapidement sur pied des programmes de bourses et un fonds COVID-19 pour soutenir les étudiantes et étudiants faisant face à une précarité financière: versements supplémentaires de 3,585 M\$ depuis le début de la pandémie (1.2 et 1.5)
- Collaborer avec les instances de santé publique, les ministères provinciaux et les universités québécoises (2.3)
- Contribuer à l'engagement de l'Université envers sa communauté et la société (travail avec la Direction régionale de santé publique (DSP) pour limiter la propagation de la COVID-19, centre de vaccination) (1.1 et 2.3)
- Accompagner les gestionnaires et le personnel en temps de pandémie au niveau de la santé physique et psychologique (2.4)
- Produire un cadre sur le télétravail en situation d'urgence (3.5)
- Adapter les stratégies de dotation en temps de COVID-19 (3.5)
- Signer 16 ententes avec syndicats et associations pour adapter les conditions de travail en pandémie (axe 3)
- Créer l'Escouade de coordination de la relance (2.3)
- Mettre en œuvre le Campus nordique et le Campus estival (1.1 et 2.2)

Défis à court terme

- Déterminer l'orientation de l'enseignement post-pandémie, en transition vers la fin de la pandémie (axe 1)
- Coordonner la disponibilité des ressources pour la gestion de la pandémie versus les activités régulières de l'Université (axe 3)
- Revenir à un fonctionnement normal du campus tout en maintenant certaines nouvelles pratiques mises en place pendant la pandémie (axes 1, 2 et 3)
- Ramener la vie sur le campus après la pandémie: études, vie étudiante et professionnelle (1.1)
- Mettre en place un cadre post-pandémie de télétravail (axe 3)

INDICATEURS D'IMPACT

Constats

Meilleurs résultats : cibles atteintes (ou augmentation notable) pour

- Formation tout au long de la vie
- Programmes et recherche répondant aux critères de développement durable
- Revenus de recherche
- Publications en collaboration internationale
- Nombre de partenaires en recherche
- Communications en libre accès
- Nombre de donateurs individuels

Cible largement dépassée

- Flexibilité de la formation offerte par le numérique

Vigilance en lien avec la pandémie

- Proportion des masses salariales d'enseignants
- Taux d'absentéisme du personnel
- Expérience internationale
- Proportion des engagements individuels

INDICATEURS REPÈRES

Fait saillant

- Augmentation de l'effectif étudiant: 47 000 étudiantes et étudiants à l'automne 2021, en augmentation de 5 % par rapport à 2020, de 10 % par rapport à 2017

Classements nationaux et internationaux

Évolution de la position de l'Université Laval dans le classement Maclean's (depuis 2017)

Parmi les 15 universités de type Medical Doctoral (sauf pour la réputation à l'échelle du pays qui est sur 49 universités)

	2017	2018	2019	2020	2021	2022	
Classement général	12	12	11*	12	11*	9*	↗ (+3)
Réputation national - à l'échelle du pays	17	18	16	15	16	12	↗ (+5)
Réputation national - uniquement Medical Doctoral (15%)	12	12	11	11	11	10	↗ (+2)
Recherche - \$ / professeur à temps plein (8%)	9	7	7	6	6	5	↗ (+4)
Satisfaction des étudiants - globale (10%)	2	3	3	2	2	2	○
Satisfaction des étudiants - résidences	2	12	14	13	12	15	↘ (-13)
Bibliothèque - \$ consacré à la bibl./ budget total (5%)	6	5	6	5*	5*	3*	↗ (+3)
Bibliothèque - \$ d'acquisition de documents / budget total de la bibl. (4%)	4	6	6	5	5	4	○
Budget d'opération - Dépenses \$ / Étudiants équiv. temps plein (5%)	15	15	15	15	15	15	○

* À égalité

Classements nationaux et internationaux

Évolution de la position de l'Université Laval dans le classement Times Higher Education (depuis 2017)

	2017	2018	2019	2020	2021	2022	
Classement général	250-300	250-300	250-300	250-300	250-300	250-300	○
Volet enseignement – ULaval	37,0	37,7	38,7	40,1	39,4	38,9	↗
<i>Volet enseignement – 1^{er} quartile mondial</i>	36,2	34,5	34,5	33,6	32,5	32,0	
Volet recherche – ULaval	27,3	28,7	29,5	31,8	33,5	34,8	↗
<i>Volet recherche – 1^{er} quartile mondial</i>	32,8	32,4	30,7	30,1	30	28,9	
Volet citations – ULaval	67,2	70,3	69,9	67,6	71,4	67,7	○
<i>Volet citations – 1^{er} quartile mondial</i>	73,7	74,2	73,8	71,9	71,3	70,9	
Volet collaboration avec industrie – ULaval	54,7	54,7	58,8	59,6	63,9	66,4	↗
<i>Volet collaboration avec industrie – 1^{er} quartile mondial</i>	50,2	50,5	49,8	49,8	50,0	48,9	
Volet perspective internationale – ULaval	65,5	66,8	68,7	69,2	69,8	71,0	↗
<i>Volet perspective internationale – 1^{er} quartile mondial</i>	64,9	64,0	62,9	62,8	63,0	62,6	

Classements nationaux et internationaux

Évolution de la position de l'Université Laval dans le classement Times Higher Education – IMPACT (seulement deux éditions)

	2020		2021		
	POSITION	QUARTILE	POSITION	QUARTILE	
Classement général (basé sur ODD 17 et les 4 meilleurs)	41 / 768	5,3 %	70 / 1117	6,3 %	↘
ODD 17 – Partenariats pour la réalisation	60 / 808	7,4 %	55 / 1154	4,8 %	↗
ODD 2 – Faim Zéro	21 / 291	7,2 %	25 / 442	5,7 %	↗
ODD 3 – Bonne santé et bien-être	35 / 621	5,6 %	56 / 871	6,4 %	↘
ODD 12 – Consommation et production responsables	18 / 360	5,0 %	31 / 503	6,2 %	↘
ODD 13 – Action climatique	8 / 377	2,1 %	11 / 566	1,9 %	↗