

# Politique sur la planification stratégique institutionnelle

Approbation : Conseil d'administration  
(Résolution CA-2020-48)

Entrée en vigueur : 15 avril 2020

Responsable : Rectorat en collaboration avec le Vice-rectorat exécutif

Cadre juridique : *Statuts de l'Université Laval*



UNIVERSITÉ  
LAVAL

# TABLE DES MATIÈRES

Préambule.....	3
1. Objectifs .....	3
2. Définitions.....	3
3. Encadrement législatif et administratif.....	4
4. Champ d'application.....	4
5. Principes directeurs .....	4
6. Rôles et responsabilités.....	4
6.1 Le Conseil d'administration.....	4
6.2 Le Conseil universitaire.....	5
6.3 Le comité-conseil de la planification stratégique .....	5
6.4 Le comité de coordination de la planification stratégique .....	5
6.5 Les commissions universitaires permanentes (Commission des affaires étudiantes, Commission des études, Commission de la recherche).....	6
6.6 La Direction de l'Université .....	6
6.7 Le Bureau de la planification et des études institutionnelles .....	6
6.8 Le Vice-rectorat exécutif .....	6
6.9 Les vice-rectorats et le secrétariat général .....	6
6.10 Les facultés et les services.....	7
7. La démarche de la planification stratégique.....	7
7.1 Les études et le diagnostic stratégique.....	7
7.2 L'élaboration et l'adoption du plan stratégique.....	7
7.3 La mise en œuvre, le suivi et la reddition de comptes.....	9
8. Responsabilité et mise à jour de la Politique .....	9
9. Date d'entrée en vigueur .....	9
Annexe 1 : Schéma du processus de planification stratégique .....	10

## **PRÉAMBULE**

La gouvernance de l'Université Laval est bicamérale, les responsabilités étant partagées entre le Conseil d'administration et le Conseil universitaire. Ces deux instances veillent ainsi aux intérêts de l'établissement, sont ultimement responsables de son fonctionnement et de sa performance et exercent un pouvoir de surveillance et de contrôle.

Le Conseil d'administration et le Conseil universitaire confient à la direction de l'Université la mise en œuvre de la mission notamment en lui déléguant des pouvoirs et en s'assurant de la mise en œuvre d'un plan stratégique quinquennal et d'un plan d'action qui en découle.

## **1. OBJECTIFS**

Les objectifs de la Politique sur la planification stratégique institutionnelle (la Politique) consistent à :

- pérenniser et intégrer, dans un cycle de gestion continue, le processus menant à élaborer et à mettre en œuvre le plan stratégique institutionnel;
- définir les responsabilités des intervenants de la stratégie et de la reddition de comptes au Conseil d'administration et au Conseil universitaire.

## **2. DÉFINITIONS**

### **Cibles**

Une cible désigne le résultat à atteindre ou le degré d'accomplissement qu'une série d'actions vise sur un aspect et une période donnée. Ces cibles, liés aux objectifs et à leurs indicateurs sont mesurables.

### **Diagnostic stratégique**

Le diagnostic stratégique est l'ensemble des analyses et consultations qui soutiennent le choix des orientations stratégiques.

### **Indicateurs d'impact**

Les indicateurs d'impact permettent de mesurer l'impact du plan stratégique et du plan d'action institutionnel et de juger des progrès accomplis en vue de l'atteinte des résultats visés par les objectifs. Chaque indicateur doit avoir une cible qui indique le résultat visé.

### **Orientations stratégiques**

Les orientations stratégiques définissent les priorités de l'établissement et affirment les intentions qui marqueront la réalisation de sa mission au cours des prochaines années.

### **Plan d'action institutionnel**

Le plan d'action institutionnel accompagne le plan stratégique. Il est composé des actions spécifiques qui permettront de réaliser le plan stratégique. Le plan d'action est l'outil essentiel de la Direction de l'Université pour la mise en œuvre des orientations du plan stratégique.

### **Plan stratégique**

Le plan stratégique traduit les orientations stratégiques que l'Université entend prendre pour réaliser cette vision conformément à sa mission, à ses valeurs et à son profil de tolérance au risque.

## Processus de planification stratégique

Le processus de planification stratégique est la démarche visant à déterminer où l'Université se situe à présent, où elle voudrait être dans le futur et comment elle projette d'y parvenir. Ceci se réalise en prenant en compte l'évaluation des risques et des opportunités qui sont susceptibles d'influencer la stratégie. Le processus établit aussi la façon dont l'Université mesurera les progrès réalisés à l'égard de l'atteinte des objectifs.

### 3. ENCADREMENT LÉGISLATIF ET ADMINISTRATIF

Les Statuts de l'Université Laval.

### 4. CHAMP D'APPLICATION

La Politique de planification stratégique s'applique aux membres de la communauté universitaire chargés de fournir l'information requise, de mettre en œuvre le plan stratégique et d'en effectuer le suivi.

### 5. PRINCIPES DIRECTEURS

Les actions concernant la planification stratégique reposent sur les principes directeurs suivants :

- le Conseil d'administration, le Conseil universitaire et leurs comités, le cas échéant, orientent et appuient leurs décisions sur la base de la vision et des valeurs de l'Université et des orientations stratégiques définies dans un plan stratégique;
- le processus de planification stratégique est transparent, efficace et efficient;
- une communication active et multidirectionnelle ainsi qu'une participation des membres de la communauté universitaire et des partenaires externes doivent être valorisées pour assurer de solides assises à la planification stratégique, de même que l'engagement subséquent de l'ensemble des intervenants dans le sens des orientations stratégiques retenues.

### 6. RÔLES ET RESPONSABILITÉS

Cette section présente la structure de gouvernance ainsi que le mandat des diverses entités qui contribuent à l'élaboration du plan stratégique. Elle précise les responsabilités de tous les acteurs concernés par la planification stratégique.

Conformément aux Statuts de l'Université, le Vice-rectorat exécutif dirige et coordonne les travaux visant à élaborer et à mettre en œuvre le plan stratégique.

#### 6.1 Le Conseil d'administration

Le Conseil d'administration :

- adopte la Politique sur la planification stratégique;
- est consulté et adopte le processus de planification stratégique et la démarche;
- reçoit les différents documents d'appui à la démarche et les rapports d'avancement de la démarche d'élaboration;
- adopte, au terme de l'exercice, le plan stratégique et le plan d'action institutionnel qui seront diffusés aux membres de l'Université et aux partenaires externes;
- adopte les indicateurs d'impact et les cibles;
- adopte les mécanismes de suivi et de reddition de compte;
- reçoit les rapports trimestriels de l'état d'avancement du plan d'action de la planification stratégique;
- adopte les modifications au plan stratégique, au plan d'action et aux cibles, le cas échéant.

## **6.2 Le Conseil universitaire**

Le Conseil universitaire :

- participe à la sélection des orientations stratégiques retenues par la direction;
- recommande au Conseil d'administration le processus de planification stratégique et la démarche;
- reçoit les différents documents d'appui à la démarche et les rapports d'avancement de la démarche;
- recommande l'adoption du plan stratégique et du plan d'action institutionnel;
- reçoit les rapports trimestriels de l'état d'avancement du plan d'action de la planification stratégique.

## **6.3 Le comité-conseil de la planification stratégique**

Le comité-conseil de la planification stratégique veille au bon déroulement du processus, à la transparence et à la rigueur de l'exercice. Il fait des recommandations au Conseil d'administration quant à la conformité du processus, à l'adoption du plan stratégique et du plan d'action institutionnel. Il se réunit au début de chacune des grandes étapes de l'élaboration du plan stratégique, et avant les étapes de validation de la démarche.

La composition du comité-conseil est la suivante :

- la présidence du Conseil d'administration;
- le recteur ou la rectrice qui le préside;
- les présidences de la CADEUL et de l'AELIÉS;
- une doyenne ou un doyen désigné par la table des doyens et doyennes;
- la présidence de la table des directeurs et directrices de services;
- les présidences des trois commissions de l'Université;
- le vice-recteur exécutif ou la vice-rectrice exécutive, à titre d'observateur ou d'observatrice.

De plus, le comité peut s'adjoindre de toute personne qu'il juge utile à l'accomplissement de son mandat

## **6.4 Le comité de coordination de la planification stratégique**

La composition du comité de coordination est laissée à la discrétion du vice-recteur exécutif ou de la vice-rectrice exécutive qui en assure la direction. Sous la responsabilité du Vice-rectorat exécutif, le comité de coordination de la planification stratégique :

- veille à l'opérationnalisation, à la coordination et à la mise en œuvre de la démarche de planification stratégique;
- coordonne l'ensemble des travaux du processus de planification stratégique;
- planifie les besoins en ressources humaines, matérielles et financières requises en fonction des différentes activités planifiées;
- élabore et met en œuvre les démarches de consultations tant à l'interne qu'à l'externe;
- s'assure que la démarche est inclusive, respectueuse des instances et des commentaires recueillis;
- voit à la préparation des documents nécessaires au suivi de la démarche, tout au long du processus, pour le Conseil d'administration, le Conseil universitaire, le Comité-conseil et la Direction de l'Université;
- participe à la rédaction et la mise en forme du plan stratégique et le plan d'action institutionnel.

## **6.5 Les commissions universitaires permanentes (Commission des affaires étudiantes, Commission des études, Commission de la recherche)**

Les trois commissions universitaires permanentes réalisent les études prospectives évoquées à la section 7.1.1 et apportent leur appui à la démarche en fonction des besoins.

## **6.6 La Direction de l'Université**

La Direction de l'Université :

- élabore la démarche et le plan de travail lors de la préparation de la rédaction du plan stratégique et du plan d'action institutionnel;
- s'assure du bon fonctionnement de la démarche;
- identifie les risques susceptibles d'influencer le contenu du plan stratégique;
- valide les différents documents ainsi que leur contenu;
- identifie le vice-rectorat ou le secrétariat général responsable des actions du plan d'action institutionnel ainsi que ceux impliqués dans la mise en œuvre des actions selon leur domaine d'activités respectif;
- définit, de concert avec le Conseil d'administration, les indicateurs d'impacts qui serviront à juger de l'atteinte des résultats visés;
- voit à la mise en œuvre du plan d'action institutionnel, à son suivi et à son actualisation à mi-parcours;
- définit, de concert avec le Conseil d'administration, les mécanismes de suivi et de reddition de compte;
- rend compte au Conseil d'administration et au Conseil universitaire de l'évolution de la démarche.

## **6.7 Le Bureau de la planification et des études institutionnelles**

Le Bureau de la planification et des études institutionnelles :

- réalise des fonctions continues de veille, de prospective et d'étalonnage;
- participe à l'identification des indicateurs d'impact, à leur réalisation, à la détermination de leur cible et à leur mise à jour.

## **6.8 Le Vice-rectorat exécutif**

Le Vice-rectorat exécutif :

- dirige et coordonne les travaux et les consultations visant à développer et à mettre en œuvre le plan stratégique et le plan d'action institutionnel;
- coordonne la rédaction du plan stratégique et du plan d'action institutionnel ainsi que les révisions requises, et assure l'arrimage entre les vice-rectorats et le secrétariat général;
- initie les démarches pour l'identification des indicateurs d'impact ainsi que des cibles;
- recommande l'adoption du plan stratégique et du plan d'action institutionnel à la rectrice ou au recteur.

## **6.9 Les vice-rectorats et le secrétariat général**

Tous les vices-rectorats et le secrétariat général :

- identifient les risques et les opportunités susceptibles d'influencer la réalisation des objectifs
- participent à toutes les étapes de l'élaboration et de la rédaction du plan stratégique et du plan d'action institutionnel;
- élaborent, avec leurs équipes, un plan d'action institutionnel découlant du plan stratégique.

## **6.10 Les facultés et les services**

Les doyens et les doyennes ainsi que les directeurs et directrices de service participent activement à la réflexion et à l'élaboration du plan stratégique :

- ils et elles sont consultés aux étapes clés de l'élaboration et de la rédaction du plan stratégique et du plan d'action institutionnel;
- ils et elles identifient et communiquent à la direction les risques et opportunités susceptibles d'influencer la réalisation des objectifs.

Les facultés et les services intègrent, le moment venu, dans leur plan stratégique et leur plan d'action les orientations du plan stratégique institutionnel.

## **7. LA DÉMARCHE DE LA PLANIFICATION STRATÉGIQUE**

Le plan stratégique reconnaît les enjeux et les orientations stratégiques en matière d'enseignement, de recherche et de service à la collectivité et établit les axes d'intervention ainsi que les objectifs. Ce plan doit être accompagné par une planification à long terme des ressources humaines, immobilières, informationnelles et financières nécessaires à la mise en œuvre des actions de la planification stratégique et du plan d'action institutionnel.

Le processus de planification stratégique se divise en trois grandes étapes, telles que décrites ci-dessous. Il est illustré à l'annexe 1.

### **7.1 Les études et le diagnostic stratégique**

Cette étape consiste à réaliser la collecte d'information et à effectuer les analyses qui soutiendront le choix des orientations stratégiques par la Direction. L'objectif est de déterminer les forces, faiblesses, opportunités et menaces, ainsi que les grandes tendances actuelles et futures qui pourraient influencer sur la situation de l'Université afin de faire des choix avisés.

#### **7.1.1 Les avis des Commissions**

Deux ans avant la fin de mandat de la rectrice ou du recteur, la Direction invite la Commission des affaires étudiantes, la Commission de la recherche et la Commission des études à réaliser une analyse et des études prospectives sur les enjeux respectifs aux secteurs qui les concernent.

Ces avis doivent être disponibles à l'ensemble des membres de l'Université au moins 6 mois avant la fin d'un mandat de la rectrice ou du recteur.

#### **7.1.2 Les orientations de la direction**

Au moment de son entrée en fonction, la direction élabore des orientations basées sur son appréciation de la situation de l'Université, de ses forces et faiblesses, des opportunités et menaces auxquelles elle fait face. Elle se base, notamment, pour se faire, sur les idées diffusées et débattues lors de la campagne électorale au rectorat.

### **7.2 L'élaboration et l'adoption du plan stratégique**

#### **7.2.1 La préparation du plan de travail**

Cette étape vise à élaborer le plan de travail de la démarche de planification stratégique, l'échéancier et les budgets, et à évaluer les besoins requis dans le cadre de l'exercice.

La Direction de l'Université révisé pour analyse et adoption la démarche et le plan de travail préparés par le comité de coordination, les soumet au comité-conseil et au Conseil universitaire pour avis et au Conseil d'administration pour adoption. Le plan de travail précise les besoins en ressources humaines, matérielles et financières qui seront nécessaires à l'accomplissement de la démarche.

## **7.2.2 Les démarches de consultations**

La consultation est une étape importante du processus d'élaboration du plan stratégique. La démarche doit assurer la prise en compte de l'avis du plus grand nombre, dans le but d'établir des consensus. La démarche de consultation assure un arrimage et une rétroaction entre les membres de l'Université, les partenaires externes et la Direction de l'Université.

## **7.2.3 L'élaboration et la rédaction du plan stratégique**

Après la lecture du diagnostic stratégique et une fois les consultations effectuées, la Direction de l'Université élabore son plan en tenant compte des enjeux énoncés, des opportunités et des risques identifiés. Elle fait ses choix concernant les orientations stratégiques à donner à la planification.

Le vice-recteur exécutif ou la vice-rectrice exécutive coordonne au sein de la Direction de l'Université la rédaction du plan stratégique ainsi que les révisions requises, et assure l'arrimage entre les vice-rectorats et le secrétariat général. Ces derniers sont responsables de proposer les objectifs et les actions de son domaine d'activités respectif.

La période visée par le plan stratégique est déterminée par la direction, le Conseil d'administration et le Conseil universitaire.

### **Mission, vision et valeurs**

Les objectifs et les actions du plan stratégique doivent être arrimés à la mission, à la vision et aux valeurs de l'établissement préalablement définies. L'actualisation de la mission, de la vision et des valeurs, le cas échéant, est sous la responsabilité de la Direction de l'Université et devra faire l'objet d'une recommandation favorable à l'adoption du Conseil universitaire au Conseil d'administration.

### **Orientations stratégiques**

La Direction de l'Université détermine les orientations stratégiques et s'appuie notamment sur la démarche de consultation pour les valider. Les choix des orientations stratégiques doivent être cohérents avec la mission, la vision et les valeurs ainsi que les enjeux et les défis identifiés par le diagnostic stratégique.

Les orientations stratégiques retenues par la Direction de l'Université ainsi que l'information et les hypothèses qui les sous-tendent sont présentées aux doyennes et doyens ainsi qu'aux directrices et directeurs de service, au Conseil universitaire et au Conseil d'administration afin de requérir leur opinion avant que le plan stratégique ne soit rédigé de façon définitive.

## **7.2.4 La production du plan d'action institutionnel**

Les membres de la Direction de l'Université doivent élaborer avec leurs équipes un plan d'action institutionnel découlant du plan stratégique. Ils et elles doivent aussi identifier pour chacune des actions, les vice-rectorats ou le secrétariat général qui sont responsables et impliqués.

## **7.2.5 L'adoption du plan stratégique et du plan d'action institutionnel**

Le Conseil d'administration adopte le plan stratégique sous la recommandation du Conseil universitaire, à la suite d'une recommandation du comité-conseil de la planification stratégique. De même, il adopte le plan d'action institutionnel et les indicateurs d'impact.

## **7.2.6 La stratégie de communication**

De façon concomitante à l'élaboration du plan, une stratégie de communication est élaborée afin de bien faire connaître les objectifs et les actions prioritaires. La stratégie doit inclure une communication auprès des membres de la communauté ainsi qu'auprès des partenaires de l'Université.



### **7.2.7 L'identification des indicateurs d'impact et des cibles**

De façon concomitante à l'élaboration du plan stratégique, le vice-recteur exécutif ou la vice-rectrice exécutive propose en vue de l'adoption au Conseil d'administration, les indicateurs de suivi qui permettront de mesurer l'impact observé suite à la mise en œuvre du plan stratégique et du plan d'action institutionnel. Une fois adoptés, l'état de ces indicateurs d'impact doivent être mis à jour régulièrement.

### **7.3 La mise en œuvre, le suivi et la reddition de comptes**

Pour réaliser la vision de l'établissement, il est indispensable de mettre en œuvre les actions prévues et de mettre en place un suivi pour assurer que l'implantation se déroule comme souhaité.

#### **7.3.1 La mise en œuvre**

La mise en œuvre des actions prévues pour atteindre les cibles fixées est réalisée par les différentes équipes de travail désignées.

De plus, l'implantation du plan stratégique doit encourager les facultés et les services à entreprendre des actions en cohérence avec ce dernier et donc à intégrer les orientations stratégiques à leur plan stratégique ou plan d'action.

#### **7.3.2 Le suivi et la reddition de comptes**

La mise en œuvre du plan stratégique et du plan d'action institutionnel requiert un bilan bisannuel relatif à la réalisation des actions et à l'atteinte des objectifs.

#### **7.3.3 Mise à jour du plan stratégique**

En fonction de l'évolution du contexte et des besoins, une mise à jour du plan stratégique et du plan d'action institutionnel sera faite à mi-parcours ou à tout moment jugé opportun par la Direction et le Conseil d'administration.

## **8. RESPONSABILITÉ ET MISE À JOUR DE LA POLITIQUE**

L'application de la Politique sur la planification stratégique relève du Rectorat.

La Politique sur la planification stratégique est évaluée et révisée au besoin et au moins tous les cinq ans à partir de sa date d'adoption par le Conseil d'administration.

## **9. DATE D'ENTRÉE EN VIGUEUR**

La Politique sur la planification stratégique entre en application à la date de son adoption par le Conseil d'administration.

## ANNEXE 1 : SCHÉMA DU PROCESSUS DE PLANIFICATION STRATÉGIQUE

