

INTENTIONS STRATÉGIQUES

« Pour ce qui est de l'avenir, il ne s'agit pas de le prévoir, mais de le rendre possible. » Antoine de Saint-Exupéry

Rendre possible l'avenir exige une capacité à imaginer l'avenir, l'établissement d'une vision claire, la définition d'objectifs ambitieux et réalistes, bien ancrés dans notre mission universitaire. Rendre possible l'avenir repose aussi sur notre capacité à mobiliser l'ensemble des membres de notre communauté, à offrir une expérience UL riche et significative, et à établir de solides partenariats avec tous les milieux.

« **Ensemble l'avenir** » est une porte d'entrée sur la vision que je vous propose. Parce que c'est bien ensemble que nous pourrons assurer le progrès de notre institution. Vous avez été nombreux à m'exprimer votre volonté d'être davantage partie prenante de notre avenir, à m'avoir fait part de votre désir de renouveler nos façons de faire et de mieux centrer nos actions sur notre mission universitaire. Plusieurs ont aussi souligné l'importance de notre engagement collectif envers une approche citoyenne, humaniste, socialement responsable et axée sur nos services à la collectivité, lesquels incluent le développement social et culturel, économique, environnemental et technologique. Tant étudiants qu'employés, professeurs, gestionnaires et diplômés, vous m'avez parlé d'une fierté à regagner envers notre institution, son rayonnement et ses réalisations. Je partage entièrement ces ambitions et c'est pour cette raison que je vous convie à participer pleinement au développement de notre institution, à faire équipe, convaincue que ceci est la meilleure façon de réaliser notre mission.

L'intelligence collective est sans contredit notre grande force ; celle-ci doit être davantage mise à contribution pour projeter notre institution dans le futur. Je suis convaincue de notre capacité de dépassement et tout aussi convaincue que celle-ci passe par le leadership de chacun d'entre nous, tout comme celui de nos instances de gouvernance, par le respect des règles d'éthique, par l'exemplarité de nos pratiques de gestion et par la valorisation de l'expertise variée et de la riche diversité présentes sur le campus. **C'est par la consultation, la concertation, la transparence et, ultimement, la prise de décisions, parfois difficiles, que notre université progressera dans le cadre de sa mission et prendra toute sa place en tant que partenaire clef du développement durable de notre société.**

Reconnue pour mon leadership positif et participatif, mon expérience de gestion, mon ouverture et ma transparence, j'ai eu l'occasion à diverses reprises de mobiliser les membres de notre communauté dans le développement de nouveaux projets et de nouvelles stratégies. Ceci inclut le vaste chantier multifacultaire qui a conduit, en 2012, à la publication institutionnelle Mobilisés pour le Nord durable, le projet Sentinelle Nord, un travail d'équipe qui en 2015 a conduit à une subvention historique de 98 M\$ pour notre institution, ou la mise en œuvre en 2014 de l'Alliance santé Québec. Je compte poursuivre dans cette voie de la mobilisation et, pour ce faire, m'assurer que notre gouvernance et notre gestion institutionnelles s'inscrivent dans un climat constructif, respectueux et rassembleur. Compte tenu de l'incroyable concentration de talents et de connaissances qui nous est propre, il m'apparaît impératif d'instaurer une approche ouverte et inclusive pour imaginer et mettre en œuvre les transformations et les adaptations qui s'imposent au sein de notre université. J'estime tout aussi crucial de remettre nos étudiants au cœur de notre vision stratégique et de notre action.

Je m'engage, tout au long du mandat qui me serait confié à titre de rectrice, à être une leader au service de sa communauté universitaire, de m'y investir avec tous mes savoir-faire et savoir-être. C'est **Ensemble** que nous allons relever les défis. Les réflexions qui suivent présentent les fondements stratégiques de ce que j'entends réaliser au cours de mon mandat à la tête de notre institution, lesquels s'appuient sur l'**excellence**, l'**expérience** et l'**engagement**.

Excellence UL

Choisir la qualité et miser sur nos forces, tel était le titre du plan directeur présenté par M. Jean-Guy Paquet, alors qu'il était recteur de l'UL (1977-1987). Quelque 30 ans plus tard, cette vision est toujours d'actualité. Comment pourrait-il en être autrement dans une institution comme la nôtre, qui grandit à partir de ses talents, de la qualité de ses programmes de formation, de sa recherche, de ses innovations et de ses services aux collectivités, de sa réputation et de son rayonnement ?

Tendre vers l'excellence, c'est entre autres maintenir notre statut de grande université et redresser notre performance dans les classements nationaux et internationaux en lien avec notre mission institutionnelle, deux objectifs réalisables grâce à la collaboration de l'ensemble de la communauté universitaire. Une des façons sera d'enrichir stratégiquement nos équipes d'enseignants et de chercheurs, de recentrer nos efforts en matière de recrutement. Pour les nouveaux professeurs, il faudra également nous assurer que toutes et tous soient accompagnés et appuyés tout au long de leur carrière afin de pouvoir offrir le meilleur d'eux-mêmes.

Miser sur l'excellence, c'est aussi miser sur nos forces et mettre en place les conditions pour exercer une gouvernance exemplaire et respectueuse, pour adapter nos modes de fonctionnement et pour baser nos décisions sur des données probantes et des démarches rigoureuses. C'est également faire de l'Université Laval une fierté nationale, incluant celle d'être reconnue parmi les chefs de file de la francophonie, comme la plus internationale des universités francophones du monde.

L'excellence en enseignement a constamment été un des *leitmotivs* de notre institution. À cet égard, nous avons toujours été exemplaires et engagés à offrir la meilleure qualité possible. Nous sommes toutefois interpellés par l'évolution des ambitions de nos étudiantes et étudiants. Nous sommes aussi appelés à évoluer rapidement face aux nombreux enjeux liés à l'adaptation attendue de nos pratiques académiques, à l'usage des potentialités du numérique, aux transformations des curriculums et de nos approches pédagogiques. L'aspect dynamique de cet environnement nous convie à renforcer nos mécanismes d'évaluation de la qualité de nos formations afin de bien apprécier l'impact des adaptations que nous mettrons en œuvre. À cet égard, il ne faudra pas hésiter à comparer nos facultés, nos départements, nos programmes et nos cours avec ceux des autres universités et en tirer des pistes d'amélioration et de progrès. Il m'apparaît par ailleurs essentiel de saisir toutes les occasions de souligner notre excellence en enseignement et de partager notre aspiration à cet égard avec tous les membres de notre communauté et la population en général.

L'excellence en recherche passe entre autres par l'internationalisation de nos efforts dans ce domaine, par notre ouverture à l'interdisciplinarité et l'intersectorialité, par un renforcement de nos compétences en matière d'éthique et d'adoption des bonnes pratiques, et par une science plus consciente, responsable et accessible. L'excellence en recherche, c'est aussi l'acceptation d'une très grande responsabilité sociale – celle où, à tous les jours, les professeurs et leurs équipes décident de s'investir dans la recherche de la vérité pour l'avancement de notre société. Ceci conduit à puiser dans la créativité, l'intuition, l'expérience, le talent de tous et toutes.

L'Excellence UL repose assurément sur son héritage, son histoire et sur l'excellence des membres de l'ensemble de sa communauté. Au-delà des infrastructures, des équipements, des plans d'action et des indicateurs de performance, notre université se distingue par la qualité des étudiants qui la fréquentent et celle de son personnel qui contribue à la formation de la relève et à la recherche, qui gère ses ressources et qui rend possible la réalisation de sa mission. ***Je miserai donc sur la fierté, tant collective qu'individuelle, d'être des exemples, d'être des leaders, d'être de celles et ceux qui font la différence.***

Expérience UL

Vivre l'Expérience UL doit avoir un sens dans le quotidien des membres de notre communauté. Cette expérience est vécue par nos étudiants, par notre personnel, par nos diplômés, par nos donateurs, par nos partenaires publics et privés et par les gens dans nos milieux, particulièrement ceux de la grande région de Québec.

Avec la collaboration de l'ensemble des acteurs, je souhaite rendre cette expérience encore plus riche, unique, performante et personnalisée. Nos étudiantes et étudiants – ils sont quelque 60 000 – méritent que leur passage à l'Université Laval soit mémorable, inspirant. Ils doivent avoir la chance d'exercer leur leadership au cours des études et leurs réalisations doivent être mises en valeur. Ils méritent aussi l'appui de toute la communauté universitaire pour stimuler leur goût du dépassement, leur sens critique et leurs ambitions de contribuer à la société. Ainsi, ils et elles seront mieux outillés pour faire face aux responsabilités sociales qui accompagnent l'obtention d'un diplôme universitaire. Dans cette perspective d'Expérience UL, je propose d'aborder différemment le parcours étudiant, de son recrutement à sa diplomation, et de l'enrichir de la notion de gestion globale des études. Je propose aussi d'évaluer la performance de ce continuum non seulement en terme d'augmentation d'effectifs mais aussi d'intégration et d'expérience universitaire.

Nos nouveaux professeurs devraient rapidement et pleinement sentir l'appui de l'institution, par exemple en ayant à leur disposition un budget de démarrage de leurs activités de recherche. Également, ils devraient pouvoir bénéficier de formations ciblées pour combler des besoins en lien avec l'enseignement, la pédagogie et, au besoin, certaines compétences linguistiques. Tous les membres du personnel devraient avoir accès à une offre de formation continue élargie et l'organisation du travail devrait faciliter l'enrichissement de carrière à tous les niveaux.

Au cœur de cette Expérience UL, notre campus doit servir de vitrine sur notre histoire, notre patrimoine, notre héritage. Il doit aussi servir de laboratoire vivant, de lieu de créativité et de vitrine pour l'innovation sous toutes ses formes. Il doit en effet permettre l'expérimentation du leadership étudiant, des résultats de recherche, des meilleures pratiques, des saines habitudes de vie, de la création artistique, de la diversité culturelle, etc. Nous devons aussi tirer davantage profit des mutations technologiques qui influencent nos pratiques en matière de gestion, d'enseignement et de recherche, notamment en mettant l'expérience des usagers au cœur des projets technologiques de notre institution. Il nous faudra mesurer la réussite de ces changements en termes de création de valeur ajoutée, tant au plan technique qu'humain, et s'assurer d'en suivre l'évolution et de maintenir notre capacité et notre agilité à s'adapter, à se moderniser, à prendre les devants.

Cette notion d'Expérience UL m'apparaît si importante que je propose d'en faire un des axes majeurs du rayonnement de notre institution dans l'espace public. Nos étudiants, nos diplômés, nos partenaires, nos chercheurs-experts et nos enseignants, nos professionnels et tous nos employés de soutien sont nos ambassadeurs les plus crédibles et les plus éloquents. Force est de reconnaître que l'image de marque d'une université comme la nôtre se nourrit beaucoup de l'expérience offerte et vécue. Elle se nourrit aussi du rayonnement de ses membres, non seulement au sein de la communauté scientifique mondiale mais également dans la sphère publique, tant dans la région de la Capitale nationale qu'à travers le Québec, le Canada et sur la scène internationale. D'une reconnaissance élargie de cette expérience découle notamment notre capacité de recruter des étudiants, des enseignants et d'autres membres du personnel, parmi les meilleurs. Nos diplômés, marqués de façon positive par leur parcours au sein de leur alma mater, doivent se sentir interpellés par son développement. Tous nos partenaires d'enseignement et de recherche, incluant les institutions publiques, les groupes communautaires et les entreprises, doivent être en mesure d'apprécier l'importance et l'incidence constructive de leurs liens avec notre université. Une communauté mobilisée et valorisée développe un fort sentiment d'appartenance, lequel est essentiel à notre développement, à notre avenir.

Notre mission universitaire, celle d'enseigner, de faire de la recherche et d'offrir des services à la société, commande un retour à une Expérience UL enrichie, laquelle exige d'ouvrir nos portes et de partager nos ambitions et nos réalisations avec nos partenaires et avec le grand public. C'est à cette condition que nous laisserons une empreinte durable sur nos gens, sur nos collectivités, sur le monde.

Engagement UL

Par la mission qui lui est confiée par la société, notre université est au cœur du développement humain. L'Engagement UL représente le moteur d'une culture du dépassement et d'une volonté affirmée de notre institution de contribuer à changer le monde, à le rendre meilleur, plus équitable, davantage en paix et plus durable. Nous sommes des acteurs privilégiés de l'évolution du Québec et du Canada. Nous devons cet avancement à la connaissance, à sa production et à son transfert. La connaissance peut être associée à une meilleure compréhension d'une idée, d'un phénomène, d'une histoire, d'une culture ; elle peut aussi être associée à des besoins actuels très concrets ainsi qu'à la créativité ou à l'innovation tant culturelle que sociale et technologique. Dans toutes ces sphères, l'Université Laval affiche déjà une contribution remarquable et il est de notre devoir de poursuivre dans cette quête du dépassement. ***Je souhaite que nous puissions accélérer le transfert de nos connaissances et découvertes, que nous participions activement aux processus innovants qui mènent à leur appropriation.***

L'Engagement UL, c'est celui qui amène chacune et chacun à jouer pleinement son rôle dans ce grand défi qu'est celui de former des citoyens engagés et responsables, d'être leur référence et un carrefour de la connaissance tout au long de leur vie. C'est l'engagement des enseignants à établir, à choisir, à développer et à offrir les meilleurs programmes de formation, à transmettre les connaissances les plus pertinentes et à participer aux débats publics. C'est aussi l'engagement de tous les membres du personnel non-enseignant à offrir des services et des prestations de grande qualité, et celui des étudiants à s'impliquer pleinement dans la vie universitaire et leur propre parcours.

L'Engagement UL, c'est également au premier chef celui de ses dirigeants à mener les destinées de notre institution de façon visionnaire, dynamique, ouverte, rigoureuse, éthique et dans le respect de ses membres. En tant que dirigeants, nous devons avoir à cœur le développement des personnes qui constituent l'organisation et qui y consacrent une bonne part de leur vie. Les liens entre ces personnes et l'attention que l'on porte à la qualité de notre milieu de vie universitaire, comme la conciliation études-famille, ainsi qu'aux conditions d'études et de travail sont fondamentaux à la pleine contribution de chacun. De toutes ces facettes de l'engagement dépendent notre réussite et notre notoriété.

J'estime impératif de rehausser la confiance des citoyens et des partenaires à l'égard de notre institution. Le déficit à cet égard est préoccupant mais, j'en suis convaincue, réversible. Avec la collaboration de l'ensemble de notre communauté universitaire, j'estime essentiel de mieux faire connaître nos réalisations, nos progrès et de mieux utiliser nos ressources afin de reconquérir cette confiance. Je ferai de la redynamisation de nos pratiques de communication une priorité, notamment par une mise en valeur soutenue des réalisations de nos enseignants, nos chercheurs et nos étudiants. Je compte aussi rebâtir les ponts avec l'ensemble des acteurs, incluant les gouvernements et les partenaires externes, afin de faire valoir l'importance et l'incidence structurante de l'enseignement supérieur. Il ne doit faire aucun doute qu'un réinvestissement majeur est requis et ce, dès maintenant. Il en va de l'avenir même de notre réseau d'enseignement supérieur, voire de notre société. Convaincre les citoyens de nous faire confiance passe assurément par le dialogue, tant avec la population qu'avec les décideurs gouvernementaux. Ouverture, accessibilité, partenariat, gouvernance transparente et exemplaire de la part des universités sont autant d'ingrédients essentiels pour que ce dialogue soit crédible, constructif, porteur et rassembleur.

Je propose également de renouveler notre engagement envers les membres de la communauté en difficulté, les groupes communautaires ainsi que les communautés marginalisées et en difficulté. Nous devons notamment voir à ce que les pratiques communautaires soient davantage mises en valeur dans le cadre des formations universitaires. Par l'innovation sociale, nous devons aussi poursuivre nos recherches visant à résoudre certains défis importants auxquels ces communautés font face, ici comme ailleurs. Une université telle que la nôtre doit appuyer davantage l'aide humanitaire et la coopération, la formation internationale et les contributions tangibles au progrès, à un monde plus sécuritaire et plus juste. Un tel engagement, auprès de nos étudiantes et étudiants, est une belle manière de contribuer à une citoyenneté plus responsable.

Retrouver son horizon de sens, agir ensemble

Dans un contexte où le vivre ensemble se porte mal dans bien des parties du monde, je suis convaincue que notre université a l'opportunité et la responsabilité d'imaginer une nouvelle approche, engagée et collective, inspirante et structurante, capable d'être un catalyseur de transformations majeures pour la société. Nous pouvons revivifier notre université en tant que carrefour de connaissances et de compétences, et nous assurer que notre gouvernance et notre gestion permettent d'en capter le plein potentiel. Je vous convie à une nouvelle ère de développement et c'est avec fierté et détermination que j'aurais le plaisir d'agir à titre de rectrice de l'Université Laval, mon *alma mater*.

PLAN D' ACTIONS PRIORITAIRES

Les fondements stratégiques de l'action que j'entends mener à la direction de notre institution reposent sur trois piliers : **l'excellence**, **l'expérience** et **l'engagement**. L'excellence, pour que notre aspiration à nous dépasser éclaire constamment nos décisions et notre action. L'expérience, pour que le parcours de nos étudiants et de nos étudiantes, la vie au travail de tous les membres du personnel ainsi que les liens avec nos diplômés et les relations avec nos partenaires soient dynamiques, enrichissants, motivants et les rendent fiers de notre institution. L'engagement, pour que la place de ***l'Université Laval en tant que partenaire clé du développement durable*** de notre société soit clairement reconnue, tant pour nos actions visant à protéger notre histoire, notre culture et nos patrimoines que par nos efforts en matière de transfert des connaissances et de soutien à l'innovation.

L'Université est bien plus qu'un simple levier économique. L'éducation d'un peuple constitue l'assise d'une société prospère et riche, riche non pas uniquement au sens économique ou financier, mais riche aussi d'une vision humaniste, en quête de justice, de vérité, d'équité et de dignité humaine, de créativité et d'ouverture sur l'avenir. L'université est porteuse privilégiée de cette vision qui invite à jeter un regard neuf sur sa mission d'enseignement, de recherche et d'engagement dans les collectivités. Je souhaite que nous cessions de considérer de façon disjointe ces trois composantes alors que celles-ci sont intimement liées. Les libertés et les responsabilités, tant celles de l'institution que celles des membres de notre communauté, doivent s'exercer dans le but collectif de réaliser cette mission avec succès. ***Je pense au premier chef à la formation de nos étudiants et de nos étudiantes, lesquels sont appelés à être des citoyens responsables et aptes à contribuer de façon concrète à une société complexe et en mouvance.***

Les dernières semaines ont été riches en témoignages de la part de nombreux acteurs de notre communauté universitaire quant aux actions qui devraient être mises de l'avant pour faire progresser notre institution. C'est en continuité avec la réflexion initiée dans le cadre de la présente course au rectorat que je vous convierai rapidement à un exercice concerté de planification stratégique afin qu'ensemble, nous développions et mettions en œuvre un ambitieux plan stratégique institutionnel. C'est l'approche fructueuse que nous avons privilégiée, alors que j'étais vice-rectrice, pour l'élaboration du Plan de développement de la recherche 2015-2020.

Cette prochaine grande stratégie institutionnelle, que je vous propose d'intituler ***ENSEMBLE 2022***, misera sur une analyse pragmatique et une synergie accrue qui nous permettront de faire face aux défis complexes liés à la réalisation de notre mission. Elle devra porter des regards transversaux sur tous les aspects liés aux études, à la recherche, aux ressources humaines, à notre milieu de vie et aux finances ; les solutions originales se trouvent souvent à l'intersection de ces divers pans de la réalité universitaire. L'élaboration de ce plan sera confiée à une équipe diversifiée et engagera toutes les instances, notamment le conseil d'administration et le conseil universitaire. Je propose que la présidence soit partagée avec les leaders des associations étudiantes CADEUL et AELIÉS, lesquels seront invités à mobiliser les étudiants et les étudiantes pour une co-construction du plan stratégique. Celui-ci sera donc le résultat d'une vaste consultation auprès de tous les membres de notre communauté. Je verrai à ce que sa mise en œuvre débute dès janvier 2018 et que les doyens et les doyennes soient au cœur de tous nos processus de décision et d'actions stratégiques. Je verrai également à ce que l'évolution de ce plan soit examinée à chaque année et que cet examen soit assorti de mécanismes permettant aux étudiants et à leurs représentants, aux cadres, aux professeurs, aux chargés de cours, aux professionnels, incluant les professionnels de recherche, ainsi qu'à tous les membres du personnel de faire part de leurs idées et des contributions particulières qu'ils souhaitent apporter à la réalisation de ce plan.

Pour les fins de la présente plateforme, je propose par ailleurs que nos actions des prochaines années s'inscrivent dans trois grands axes prioritaires. Ceux-ci sont présentés avec quelques-unes des initiatives qui me paraissent d'ores et déjà majeures pour notre développement et qui, pour plusieurs, contribueront à chacune de ces trois orientations. Ces initiatives seront certes bonifiées lors de l'élaboration du plan **ENSEMBLE 2022** ; elles viendront tantôt remplacer, tantôt compléter, l'ensemble des actions déjà portées dans le cadre de notre mission institutionnelle au chapitre de l'enseignement, de la recherche et des services à la collectivité.

Penser et agir globalement, avec ambition et audace

Penser et agir globalement vise à développer des leviers ambitieux et collectifs pour assurer l'avancement de notre institution. Penser et agir globalement mise sur le fait qu'ensemble, nous serons toujours pertinents, plus créatifs, plus performants et mieux reconnus pour nos contributions significatives.

Des Chantiers d'avenir. Comme plusieurs, je suis convaincue de la nécessité de faire de l'interdisciplinarité un véritable levier de développement à l'Université Laval. Cette question a été examinée en profondeur par la Commission des études, un comité de travail sur la collaboration interfacultaire ainsi que la Commission de la recherche ; toutes ces réflexions doivent nous servir de guide. Je propose de stimuler cette avenue de l'interdisciplinarité par le biais de Chantiers d'avenir, un nouveau cadre qui offrira l'occasion aux facultés, aux centres de recherche, aux instituts et à toute autre unité de développer des propositions originales visant à enrichir notre offre académique tout en focalisant sur la compréhension et la résolution de grands défis de société. Les Chantiers d'avenir nous permettront d'innover en termes d'approches de formation et de recherche, de synergie entre les disciplines et d'engagement envers les milieux. Ils nous pousseront également à innover au chapitre des financements tant internes qu'externes. Chacun de ces chantiers ajoutera de nouvelles avenues de partenariats et pourra servir de levier pour le positionnement de notre institution dans les concours provinciaux et nationaux de financement à la recherche. De **nouveaux profils académiques interdisciplinaires** pourraient également voir le jour.

Un rehaussement dans les classements. Vous avez été nombreux à me faire part de vos préoccupations quant au classement académique de notre université. Vous avez raison de croire que de rehausser notre position nous aidera dans le recrutement de professeurs et d'étudiants talentueux et dans la perspective de développer de futures collaborations. Il en va ainsi de notre notoriété et de notre capacité de rayonnement. Dès septembre 2017, je demanderai au Bureau de planification et d'étude de coordonner l'élaboration d'une stratégie institutionnelle à cet effet. Il faudra notamment obtenir les données probantes et recenser les meilleures pratiques afin d'éclairer nos démarches. Les fruits de ces travaux seront rendus disponibles en toute transparence.

Une vision internationale audacieuse. L'international est aujourd'hui un incontournable de la vie universitaire. Je propose de regrouper l'ensemble de nos activités à ce chapitre et de mettre sur pied une **table de concertation interfacultaire**, laquelle viendra appuyer la direction dans ce domaine. Cette table aura comme objectif de définir clairement nos enjeux et nos ambitions, notamment en ce qui concerne la mobilité étudiante, l'intégration d'étudiants étrangers, les collaborations d'enseignement et de recherche à l'international, la mise en place d'un carrefour international sur notre campus et les projets d'aide au développement international. L'atteinte de cet objectif passera notamment par le renforcement de nos liens stratégiques avec quelques grandes institutions académiques ciblées à travers le monde, à l'image de notre collaboration avec l'Université de Bordeaux.

Je souhaite par ailleurs que l'Université Laval affirme davantage son **leadership au sein de la francophonie**, entre autres parce qu'il m'apparaît essentiel de contribuer à la possibilité de vivre la science en français en Amérique du Nord. Je vise à ce que notre institution soit reconnue comme la plus internationale des universités francophones. À titre d'exemple d'actions concrètes, je propose d'attirer à Québec d'importantes rencontres scientifiques telles que le Congrès de l'ACFAS 2023, célébrant ainsi les 100 ans du plus important regroupement scientifique de la francophonie. Je souhaite aussi pour le Québec une politique de recherche et d'innovation qui contribue à ce que les livres et les revues scientifiques de langue française contribuent puissamment à la promotion ici et à l'international d'une société québécoise fière de sa langue et de son leadership scientifique.

UL sans frontières. La communauté universitaire souhaite un monde sans frontières et plusieurs étudiants sont très engagés à cet égard. Dans un contexte d'arrimage enseignement-recherche-service aux collectivités, je mettrai en marche, dès la première année de mon mandat, un chantier interdisciplinaire qui permettra de circonscrire notre contribution globale à un développement plus juste et équitable, en adéquation avec notre engagement envers le développement durable dans le monde. Nous définirons ainsi les façons dont nous pourrions enrichir notre offre de formation et nos recherches au regard d'un monde en quête de solutions à de grands défis humanitaires. Nous voulons plus particulièrement travailler en **partenariat avec les communautés autochtones**. L'Université Laval est l'université au Québec qui accueille le plus grand nombre d'étudiants autochtones. Notre institution doit assumer son rôle et contribuer activement à la réussite de ces étudiants et étudiantes, un défi sociétal qui est au cœur de la démarche de réconciliation que le Canada a entreprise avec les peuples premiers. Je crois également important que l'Université Laval exerce un leadership significatif au chapitre de l'aide humanitaire. À cet égard, je propose l'ajout d'un **Profil humanitaire** à notre offre de formation ainsi qu'une reconnaissance accrue des nombreux projets de notre communauté.

Un Plan institutionnel de développement du numérique. Les investissements dans le secteur des technologies de l'information ont explosé au cours des 10 dernières années. Le numérique doit être au service constant de notre mission, un outil pour appuyer et rapprocher l'action des membres de notre communauté et, en particulier, enrichir l'expérience de nos étudiants et nos étudiantes, tout au long de la vie. La dimension humaine de l'enseignement et de la recherche étant fondamentale, il faut aussi assurer un équilibre judicieux pour notre institution en tant que lieu physique et virtuel de savoirs, de création et de réalisations. C'est dans ce contexte que nous devons nous assurer que notre plan institutionnel soit établi sur des bases concertées et agiles, et qu'il réponde de façon stratégique aux besoins actuels et futurs de nos unités, sachant que toutes les disciplines ont aujourd'hui une dimension numérique. Dans le but d'optimiser nos investissements, il faut entre autres miser sur notre leadership et proposer de mutualiser le développement des plateformes informatiques avec d'autres établissements québécois d'enseignement supérieur.

Être une institution attractive et dynamique

Attractive et dynamique pour attirer, retenir et célébrer des gens de talent, pour offrir le meilleur à nos étudiants et nos étudiantes et pour favoriser des partenariats durables et nécessaires à la réalisation de notre mission.

La valorisation des talents. La différence entre les universités réside beaucoup dans la qualité, la diversité et l'engagement des femmes et des hommes qui les composent. Conséquemment, nous miserons sur une gestion des ressources humaines portée par l'objectif de soutenir et de motiver chaque employé(e) à offrir le meilleur d'elle et de lui-même. Ceci implique, notamment, la reconnaissance des contributions de chacun, un aspect qui me tient particulièrement à cœur. Je compterai sur nos équipes pour développer et mettre en œuvre une stratégie institutionnelle de communication audacieuse qui visera à mettre en valeur le talent, la création, l'engagement et les réussites, individuelles et collectives, de l'ensemble des membres de notre communauté. Les contributions dans tous les domaines, dans tous les secteurs d'activités, au sein de toutes les catégories de personnel et tous les niveaux d'études, doivent être reconnues et encouragées par la direction. Nous devons aussi promouvoir tous les diplômés et renforcer leur reconnaissance dans les milieux, notamment les diplômés de 3e cycle. Je considère par ailleurs que notre action dans ce domaine devrait également accorder une attention particulière à la mise en valeur des succès et des contributions de nos retraités et de nos diplômés. Outre une reconnaissance assurément bien méritée, ceci contribuera à accroître le sentiment d'appartenance à notre communauté universitaire.

L'innovation pédagogique. Il importe d'enrichir l'expérience de nos étudiants et de nos étudiantes en favorisant un accompagnement continu et des méthodes pédagogiques plus interactives, faisant appel à divers milieux, savoirs et expériences. Dès le début du mandat, je convierai le vice-rectorat responsable des études à piloter une vaste réflexion, inclusive de toutes les composantes du campus, visant à doter notre université d'une feuille de route distinctive en matière d'innovation pédagogique et d'appui à la réussite. Ceci devra bien sûr inclure des approches pédagogiques adaptées afin de faciliter la formation des étudiant(e)s ayant des difficultés d'apprentissage ou certains handicaps. À tous ces égards, les compétences de nos cadres, de nos professeurs, de nos chargés de cours, de nos professionnels de même que celles du Bureau de soutien à l'enseignement seront d'une grande utilité dans cette réflexion. Les titulaires des Chaires de leadership en enseignement (CLE) et d'autres experts en pédagogie, regroupés au sein d'une Table de concertation, devraient aussi avoir une contribution de taille dans le développement de communautés d'intérêts visant le partage de formules pédagogiques innovantes et leur émulation sur le campus. Les liens devront être établis avec les Chantiers d'avenir et toutes les occasions devront être saisies pour enrichir les curriculums sur la base des connaissances et des meilleures pratiques en matière d'apprentissage. Ces améliorations devront en priorité cibler la réussite de nos étudiantes et de nos étudiants. Je souhaite que cette stratégie permette à notre institution de se démarquer, en misant sur des compétences intellectuelles et humaines de haut niveau comme la pensée critique, la créativité, la collaboration, l'engagement social et la responsabilité. Elle devra aussi proposer de nouvelles pistes d'action concernant la **formation tout au long de la vie**, tant pour nos diplômés que pour les membres de notre personnel. Elle devra également explorer le rôle que notre institution pourrait jouer dans les processus de développement et d'adaptation de la main d'œuvre, incluant hors campus.

Par ailleurs, notre institution a toujours su évoluer au chapitre des infrastructures pédagogiques mais il est possible d'aller plus loin, ensemble et de façon davantage concertée. Dans un rapport du Groupe de travail sur les espaces physiques d'apprentissage publié en 2013, intitulé "Repenser les espaces physiques d'apprentissage", trois vecteurs de changement sont recommandés : les caractéristiques et modes de vie de l'apprenant du 21^e siècle, le changement de paradigme pédagogique (pédagogie active) et l'ubiquité technologique. À la lueur de cette réflexion institutionnelle, je confierai au vice-rectorat responsable des études le mandat de travailler avec les autres vice-rectorats et le Service des immeubles pour assurer une judicieuse **transformation de nos espaces physiques d'apprentissage**, laquelle est déjà amorcée dans certaines facultés. L'objectif sera de mieux répondre aux impératifs d'une pédagogie active, aux caractéristiques et modes de vie des étudiants actuels et à l'intégration des technologies numériques.

L'innovation sociale, culturelle et technologique. Force est de reconnaître que nous sommes à l'aube d'importantes ruptures technologiques, lesquelles permettront, par exemple, d'explorer les potentiels du génome, d'étendre les capacités humaines par la robotique et l'intelligence artificielle, d'imprimer à la maison nos produits ou de réduire l'empreinte carbone. Toutes ces ruptures possibles portent également un potentiel de déséquilibre social majeur devant lequel nos collectivités auront besoin de philosophes, de sociologues, d'économistes et d'autres experts du secteur des humanités, pour orienter nos choix et assurer le progrès social et un développement humain durable. Les créateurs nous guideront à leur façon en nous présentant, à travers leurs œuvres, leur compréhension de cette évolution. Ils sauront nous alerter, comme ils l'ont fait dans le passé tant par leurs recherches que par leurs enseignements, des écueils, risques et opportunités associés aux promesses de cette évolution. Autant les universités doivent saisir toutes les occasions qu'offre la révolution technologique en cours, autant elles doivent aussi en développer et partager la vision sociétale globale.

C'est dans ce contexte que j'appuierai les initiatives des membres de notre communauté qui auront pour but de contribuer à une meilleure compréhension de ces grands changements et d'apporter des solutions innovantes. Ceci étant, nous pouvons également agir à l'échelle institutionnelle. À titre d'exemple, une des initiatives que j'ai menées à titre de vice-rectrice a conduit, en 2013-2014, à la création d'un Fonds institutionnel de soutien à l'innovation sociale financé par les redevances des innovations technologiques. Je m'engage à maintenir ce fonds et à le faire croître, en plus d'y inclure un volet de soutien à l'innovation culturelle. L'Université Laval est particulièrement riche au chapitre de la création artistique et culturelle et il me paraît essentiel de valoriser davantage cette importante contribution à la société. Par ailleurs, j'aurai à cœur de travailler avec les diverses instances du campus dont le rôle est de valoriser les innovations générées par les membres de notre communauté. À cet égard, j'inviterai le vice-rectorat responsable de la recherche et de la création à explorer avec les dirigeants de ces instances de nouvelles avenues pour aider les chercheurs à valoriser plus rapidement et plus efficacement leurs innovations.

Une université qui se soucie de l'humain. Je consacrerai beaucoup d'effort afin que l'Université Laval soit reconnue pour son campus dynamique, ***l'accessibilité de sa science***, son environnement humain et sain, sa vie culturelle, sa vie sportive, son leadership en matière de développement durable. Ceci inclura notre contribution, en tant que laboratoire vivant, à la protection de l'environnement, à la mobilité concertée dans la grande région de Québec, aux objectifs projetés par l'Alliance santé Québec en matière de santé durable, au développement économique et à notre responsabilité sociale. Sur ce dernier point en particulier, je souhaite une organisation prévenante, dotée d'outils pour entretenir de façon proactive des relations de travail respectueuses et pour venir en aide aux étudiant(e)s et aux employé(e)s en difficulté personnelle ou professionnelle ainsi qu'aux victimes de harcèlement ou d'agression.

Je compte également parrainer le développement d'une première **Politique Famille** pour notre institution afin de soutenir, notamment en concertation avec la CADEUL et l'AELIÉS, les étudiants parents et, possiblement, proposer de l'hébergement pour les familles sur le campus.

Un plan de recrutement de professeurs. La capacité d'une université comme la nôtre de réaliser sa mission est étroitement liée à son corps professoral et au ratio d'étudiants en équivalence au temps plein (EETP) par professeur dans les diverses disciplines. Force est de constater que nos professeurs vivent chaque jour la détérioration du ratio étudiants/professeur dans un contexte où, également, leurs tâches ne cessent d'augmenter et de se complexifier. Je souhaite fortement redresser cette situation qui fragilise autant la qualité de l'enseignement et de l'encadrement offerts aux étudiants que notre capacité globale de recherche. Notre but est d'offrir à nos étudiants et nos étudiantes une expérience forte, unique et personnalisée. Pour une université complète telle que l'Université Laval, le renouvellement du corps professoral est le seul moyen de pouvoir continuer à offrir des milieux de recherche et de formation de pointe dans l'ensemble des domaines universitaires. Je prônerai l'embauche de nouveaux professeurs en tant que priorité budgétaire et, par une action concertée avec les autres recteurs auprès du gouvernement du Québec, je ferai valoir à cet égard le caractère urgent d'un réinvestissement dans nos institutions d'enseignement supérieur.

Des mesures d'appui à la carrière académique. Je confierai au vice-rectorat responsable des ressources humaines le mandat d'imaginer une approche structurée de développement du personnel, notamment par la **formation continue**. Je pense ici à des formations ciblées sur des besoins communs ou spécifiques. Ceci prévaudra autant pour les professeurs, les chargés de cours, les chercheurs et les professionnels de recherche que pour les administrateurs et les autres membres du personnel. Nous devons par ailleurs apporter un appui au démarrage des carrières académiques. Nos nouveaux professeurs doivent être mieux appuyés afin d'accélérer leur intégration et de soutenir leurs réalisations au sein de l'institution. Cet appui pourrait prendre des formes aussi diverses que, par exemple, des fonds de démarrage en recherche, un meilleur soutien à la formation en pédagogie et à la recherche ou une aide à l'intégration sociale et culturelle dans la région de Québec. Il faut également examiner les moyens qui pourraient être utilisés pour favoriser le recrutement et le maintien à l'emploi de nos professionnels de recherche, leur rôle étant crucial dans la réalisation de nombreux projets scientifiques.

Une stratégie articulée en matière de recherche fondamentale. Une université comme la nôtre a un rôle clef à jouer au chapitre de la recherche fondamentale. Minimiser cette responsabilité irait à l'encontre de notre mission. Je confierai au vice-rectorat responsable de la recherche et de l'innovation le mandat d'initier dès l'automne prochain une réflexion institutionnelle sur les meilleures façons de vivifier et de soutenir la recherche fondamentale, dans l'ensemble de nos disciplines. Je suis convaincue que de nombreux chercheurs et professionnels de recherche accepteront avec empressement de contribuer à cette réflexion institutionnelle. Notre stratégie doit entre autres permettre de renforcer les secteurs pouvant servir de bases solides à de nombreuses initiatives de recherche et de création plus appliquées.

Une révision de la Politique sur l'intégrité et les manquements en recherche. Je considère par ailleurs important que notre institution procède dans les meilleurs délais à la révision de sa Politique sur l'intégrité et les manquements en recherche. Nous devons aussi continuer d'offrir une formation aux étudiants et aux professeurs ainsi qu'aux membres de leurs équipes sur les bonnes pratiques afin de préserver l'intégrité des faits et des interprétations dans toutes nos actions scientifiques.

Des infrastructures de réflexion et d'innovation interdisciplinaires et intersectorielles. L'interdisciplinarité naît de la rencontre, planifiée ou spontanée, de points de vues diversifiés ainsi que la mise en commun de méthodes et de perspectives disciplinaires variées. Pour pleinement exercer cette interdisciplinarité, notre institution doit créer et maintenir des espaces physiques et virtuels de rencontre, de co-création et d'expérimentation croisée et ce, partout où le potentiel existe de développer des initiatives d'enseignement et de recherche interdisciplinaires et intersectorielles. Je souligne à cet égard la contribution significative de nos instituts. Maintenant que la Politique institutionnelle sur les Instituts est en place et que les processus d'évaluation sont en cours, nous investirons dans leur développement. Je compte également réactiver les travaux d'un **comité interfacultaire de gestion intégrée des infrastructures de recherche** dans la perspective de maximiser la complémentarité et la connectivité de nos capacités et les synergies possibles avec les partenaires externes.

Toujours dans le but de favoriser l'interdisciplinarité et l'intersectorialité, je souhaite aussi un plan d'action afin de développer le plein potentiel de nos infrastructures hors campus, notamment l'Édifice La Fabrique, le Séminaire de Québec, la Station agronomique de St-Augustin, la Forêt Montmorency, la Villa historique Frederick-James de Percé et le Complexe de Whapmagoostui-Kuujuuarapik. Ces infrastructures doivent nous permettre de tisser des liens plus forts avec les milieux qui les accueillent. De véritables partenariats de formation, de recherche et de services à la collectivité peuvent s'y développer, au profit mutuel et régional des entreprises, des organisations, des communautés et de notre Université. Certaines sont des atouts uniques et reconnus à l'échelle internationale, dont la Forêt Montmorency par exemple, et plusieurs pourraient offrir d'importantes occasions de développement dans une gamme de domaines d'expertise propres à notre institution.

Des chantiers de mobilisation scientifique. Mes années à la tête du vice-rectorat à la recherche et à la création ont été riches en développement institutionnel et structurantes pour la recherche au sein de notre université et avec de nouveaux partenaires. Vous m'avez fait confiance en acceptant de nouvelles approches de mobilisation scientifique, de nouvelles façons d'aller plus loin ensemble. Ayant joué un rôle clé dans la mise en œuvre d'initiatives institutionnelles de mobilisation scientifique, telles l'Alliance santé Québec, l'Institut nordique du Québec, le projet Sentinelle Nord ou l'Unité mixte de recherche en sciences urbaines, je suis persuadée de leur valeur inestimable pour décloisonner notre action en matière de formation et de recherche. Nous poursuivrons nos efforts pour maximiser les leviers constitués par de tels chantiers de mobilisation scientifique afin de mieux soutenir des projets de grande envergure, de créer de nouveaux partenariats et d'accroître nos réseaux internationaux. J'inviterai entre autres les doyens et les doyennes du secteur des arts, des sciences humaines et des sciences sociales à faire équipe pour proposer une initiative créative, structurante et d'envergure institutionnelle. Leur perspective permettra d'identifier les clés et les méthodes pour faire avancer les enjeux liés au développement de nos sociétés modernes.

Un soutien aux initiatives étudiantes. Plusieurs étudiants et étudiantes jouent un rôle significatif au sein de notre communauté universitaire. Ceci est le gage de futurs citoyens engagés dans leurs collectivités, en tant que catalyseurs de transformations sociales et économiques. Tous les membres de mon équipe seront appelés à appuyer les initiatives étudiantes de façon concrète. J'inviterai aussi les spécialistes de l'Université à mettre l'épaule à la roue afin d'appuyer les organisations étudiantes, au premier chef la CADEUL et l'AELIÉS, selon les besoins exprimés par leurs représentants. Dans la perspective où nous œuvrons tous les jours à former les leaders de demain, je propose par ailleurs de créer une **École d'été internationale sur l'engagement étudiant** qui permettra à nos leaders UL de rencontrer des étudiants d'ailleurs et de partager leurs défis, leurs pratiques démocratiques et leurs ambitions. Cette initiative unique en son genre nous ouvrira des portes et attirera des étudiants étrangers de qualité exceptionnelle. Je m'engage à mobiliser des chefs d'autres universités de renom à travers le monde pour collaborer à cette initiative.

Des appuis à l'entrepreneuriat et à l'engagement social. Alors que certains de nos étudiants sont déjà forts d'une fibre entrepreneuriale, communautaire et/ou philanthropique lors de leur entrée à l'université, d'autres la développeront dans le cadre de leur parcours académique. Je souhaite que notre plan ENSEMBLE 2022 fixe des objectifs spécifiques à cet égard et je compterai sur tous les réseaux de l'Université Laval pour y contribuer. J'appuierai résolument les initiatives étudiantes ayant le potentiel de développer de nouvelles organisations ou entreprises, sachant que ces personnes engagées, prêtes à faire face au risque, méritent de pouvoir tenter leur chance et de devenir nos prochains grands leaders.

Par ailleurs, notre université doit aussi entretenir un dialogue continu avec la société, ce qui exige un appui tangible aux membres de notre communauté qui participent aux débats de société, qui animent la réflexion civile et qui servent l'intérêt public par leur engagement, notamment en matière de promotion de l'enseignement supérieur et de la culture scientifique et de diffusion des connaissances. Ce type de contribution, qui s'inscrit directement dans le volet de notre mission lié aux services à la collectivité, doit être favorisé et reconnu.

Il est également essentiel, pour une université comme la nôtre, de contribuer à la compréhension des transformations que vit l'univers de la philanthropie ainsi que les répercussions possibles de ces transformations pour les individus, les citoyens et la société en général. Je propose que notre institution se positionne de façon progressiste et dynamique en tant que **laboratoire d'innovation philanthropique**, en complémentarité avec les travaux d'autres institutions actives en cette matière. En offrant un tel laboratoire, notre institution pourra à la fois alimenter plusieurs programmes de formation et de recherche d'une nouvelle dimension philanthropique, possiblement inexplorée à ce jour, et avoir un effet réel sur la mise en œuvre d'innovations sociales et leur évaluation. Je salue les initiatives étudiantes en matière de philanthropie et propose que notre institution amorce une démarche de concertation interfacultaire pour discuter du contexte, des enjeux et, surtout, des moyens qui pourraient être mis de l'avant pour favoriser la culture philanthropique.

Assurer une gouvernance et une gestion transparentes, efficaces et responsables

Focaliser notre regard sur la gouvernance et la gestion de notre institution renforcera notre capacité d'agir de façon transparente, efficace et responsable.

Une transparence accrue. La direction d'une institution publique exige une transparence et une imputabilité exemplaires de la part de ses dirigeants. Avec mon équipe, je travaillerai en étroite collaboration avec l'ensemble de nos instances de gouvernance, en s'assurant de disposer des informations et des outils pour prendre les décisions judicieuses, pour guider notre développement stratégique et pour appuyer les membres de notre communauté dans la réalisation de leurs mandats respectifs. À cet effet, dès l'adoption de notre plan stratégique, nous développerons un **tableau de bord institutionnel** dont les paramètres seront connus des membres de notre communauté. Cet outil nous permettra d'apprécier l'impact de nos décisions et de nos efforts, tant au chapitre de la qualité de nos prestations qu'en ce qui a trait à nos ressources humaines et à l'usage des ressources matérielles et financières. Autant il faut connaître et reconnaître nos faiblesses pour les corriger, autant il faut connaître et reconnaître nos forces pour les faire progresser et pour s'y appuyer.

Je m'engage par ailleurs, comme d'autres chefs d'établissement du Québec l'ont fait avant moi, à rendre publics les conditions d'emploi et les comptes de dépenses des hauts dirigeants de l'institution. Nos pratiques budgétaires, notamment en matière de rémunération, doivent être irréprochables et hautement conscientes du fait qu'on nous confie la gestion de deniers publics. Je m'engage aussi à maximiser l'usage du mécanisme d'appel d'offres public dans nos pratiques d'achat et de contrat.

Une gestion axée sur la confiance et l'imputabilité. Outre la transparence, la rigueur, l'éthique et le respect, mes valeurs sont empreintes d'une profonde conviction à l'effet que notre gestion universitaire doit être basée sur la confiance et l'imputabilité. Tous les membres de la direction devront travailler en ce sens. Dès leur entrée en fonction, ces derniers seront conviés à faire équipe pour instaurer une **démarche d'innovation institutionnelle** afin d'améliorer sans cesse nos processus de gestion et de gouvernance. Tous les vice-recteurs et vice-rectrices devront favoriser la connectivité des acteurs et l'interdisciplinarité, le partage des responsabilités et la communication ouverte entre l'administration institutionnelle, les facultés, les commissions, les services et les autres unités. Je m'engage en particulier à entretenir une relation directe, ouverte, soutenue et constructive avec les doyens et les doyennes, ceux-ci étant au cœur de notre vie universitaire.

Des approches budgétaires mieux adaptées, moins de bureaucratie. L'Université Laval doit travailler différemment au chapitre de ses leviers financiers et de sa gestion budgétaire. Les gestionnaires de nos facultés, de nos services et de nos unités doivent être bien au fait du modèle d'allocation financière de notre institution, d'une part pour en améliorer les paramètres et, d'autre part, pour être en mesure de contribuer pleinement à la performance de l'institution. Dès septembre 2017, le Vice-rectorat à l'administration et aux finances devra travailler en concertation pour proposer une nouvelle formule d'allocation financière, plus agile, plus simple, plus propice à l'interdisciplinarité et qui tienne compte des réalités propres aux divers domaines d'enseignement et de recherche. Je vise une réduction de la bureaucratie, particulièrement pour les enseignants et les chercheurs, qui sera rendue possible par une approche axée sur la confiance, la transparence et l'imputabilité. Il m'apparaît également souhaitable d'assouplir notre gestion des frais indirects à la recherche, afin de générer plus de partenariats au service des gens et des collectivités.

Un plan institutionnel sur le financement et l'accessibilité. Sachant que notre université est financée à la fois par le gouvernement, par les frais de scolarité, par les subventions de nos partenariats et par la philanthropie, il est essentiel d'adopter une vision globale qui permettra de maximiser les leviers issus de toutes ces sources de revenus, tout en protégeant la liberté académique.

Il est aussi essentiel de s'assurer que l'université demeure accessible pour tous, incluant ceux dont les moyens financiers sont plus restreints. Notre gestion doit jeter un regard institutionnel sur cette question de l'accessibilité, entre autres de façon à créer une synergie réelle entre nos facultés.

Compte tenu de l'importance du volet financement, je dirigerai un comité qui, dès septembre 2017, aura la responsabilité de développer et de mettre en œuvre un plan institutionnel sur le financement et l'accessibilité, en concertation avec les directions facultaires et de services. En ce qui a trait au financement public, je mettrai les efforts et l'énergie nécessaires pour que les universités québécoises unissent leurs voix afin que le gouvernement adopte rapidement un plan de réinvestissement à long terme dans les institutions d'enseignement supérieur. Il en va de l'avenir du Québec, dans toutes les facettes de son développement. En cette matière, je m'opposerai à ce que le financement des universités soit uniquement tributaire de la performance économique des entreprises et proposerai plutôt que l'État privilégie une gamme de mécanismes de financement, dont les sources pourront être variées. Notre stratégie institutionnelle devra également établir des balises claires, des objectifs ambitieux et des moyens pour maximiser nos financements en provenance des organismes subventionnaires et de nos partenaires gouvernementaux, du secteur privé ainsi que de la philanthropie. J'aborderai le plan institutionnel sur le financement dans une perspective à long terme, en ayant comme objectif de préserver le futur de notre institution.

Les acteurs au centre du développement et de la gouvernance. Je veillerai à ce que notre gestion soit axée sur la concertation, l'ouverture, la rigueur, l'éthique, la collégialité et le respect. Dans ce contexte, je mettrai les acteurs de notre institution au centre de son développement et de sa gouvernance. J'encouragerai les interactions et les contributions des membres du Conseil d'administration et du Conseil universitaire de façon à bénéficier pleinement de leurs expertises croisées, en m'assurant que ceux-ci soient bien informés des enjeux et des mécanismes propres à notre institution. Nous devons aussi capter le plein potentiel de nos commissions, en respectant leurs rôles et leurs responsabilités stipulés dans nos statuts, pour qu'elles éclairent nos orientations futures et nous guident dans la voie de l'amélioration continue.

Des partenariats stratégiques avec la région. L'approche collaborative est la plus efficace pour engager les collectivités à soutenir leurs universités. Avec l'ensemble de l'équipe de direction, je compte m'investir personnellement afin d'établir des liens constructifs avec les acteurs locaux et régionaux. Nous devons partager davantage les leviers de notre institution avec les autorités, les organismes et les entreprises de la grande région de Québec, pour faire équipe avec eux dans leur développement, y compris sur la scène internationale. Je m'engage à porter la fierté de notre belle région de Québec et de notre université partout dans le monde.

Un partenariat durable avec les gouvernements. En tant qu'acteur social de première importance au Québec, nous devons maintenir des relations constructives et durables avec les trois paliers de gouvernement. Cette approche nous permettra d'être des interlocuteurs crédibles et efficaces pour défendre les intérêts de l'enseignement supérieur, incluant au chapitre du financement, en faisant une démonstration positive et incontestable de l'impact de notre université sur le parcours actuel et futur de nos étudiants et nos étudiantes, sur l'avenir de nos collectivités et pour l'avènement d'un monde meilleur.

Des collaborations et des synergies avec les autres universités. Les membres de mon équipe de direction auront le mandat, dans toutes nos sphères d'activités, de favoriser les collaborations interuniversitaires qui viendront soutenir l'excellence et enrichir l'expérience et l'engagement de nos étudiants et étudiantes, de nos professeurs, de nos professionnels, de nos chargés de cours et des autres membres du personnel. Nous verrons par ailleurs s'il y a lieu et comment mutualiser certains services et certains frais de développement. Nous échangerons également sur nos approches de financement.

La valorisation des expertises internes. L'Université Laval regorge de gens de grande expertise parmi les enseignants, les chercheurs, les autres membres du personnel et les étudiants. Nous devons mettre ces talents davantage à profit, que ce soit par exemple au chapitre de nos communications, de la gestion intégrée des risques, de l'égalité des droits et des opportunités entre les femmes et les hommes, et de l'ouverture à la diversité. Je suis convaincue que ces experts internes, qui connaissent leur université et en apprécient les valeurs et les ambitions, ne demandent pas mieux que de contribuer à l'exemplarité de notre institution et, par ricochet, à sa notoriété. Je m'engage par ailleurs à procéder par appel d'offres s'il s'avérait que nous ayons besoin de services externes en matière de communication ou de conseils stratégiques.

L'excellence, à tous les niveaux. Que ce soit au chapitre de notre mission de formation, de recherche et de services à la collectivité ou en matière de gouvernance et de gestion de nos ressources financières, humaines ou matérielles, l'excellence doit demeurer notre leitmotiv. Ceci requiert une approche d'amélioration continue que je propose d'articuler pleinement dans notre planification stratégique et nos revues annuelles. Nous pourrions même instaurer la Semaine de l'excellence UL, au cours de laquelle nos diverses instances pourraient démontrer leurs efforts et échanger sur les meilleures pratiques.

Retrouver un horizon de sens, agir et vivre ensemble

Une approche nouvelle. Tout au long de mon parcours professionnel, c'est par l'ouverture, la collaboration et la concertation, la persuasion et la détermination que j'ai fait face à l'adversité, surmonté les barrières, mobilisé des équipes et réussi des projets ambitieux. Les personnes qui feront partie de mon équipe de direction auront toutes ces caractéristiques en commun. Elles seront compétentes, engagées et empreintes d'une culture de concertation, d'innovation et de rigueur en matière de gestion et de gouvernance. Elles seront imputables de l'avancement dans leurs domaines de responsabilités et elles auront toute ma confiance. Je m'engage à être une rectrice accessible, à l'écoute et attentive aux problématiques particulières des unités et à l'intérêt collectif. Avec toute mon équipe, j'offrirai un **vrai changement**, avec franchise, enthousiasme et bonne humeur.

Sophie D'Amours

Candidate au rectorat de l'Université Laval

Mars 2017