

# UN ÉQUILIBRE DYNAMIQUE

**Planification stratégique  
de la Faculté des arts et des sciences  
2013-2017**



## TABLE DES MATIÈRES

<b>UNE FORCE TRANQUILLE</b> <i>MOT DU DOYEN</i> .....	<b>5</b>
<b>REMARQUES LIMINAIRES</b> .....	<b>9</b>
<b>METTRE À PROFIT NOS FORCES</b> .....	<b>11</b>
<b>LE CHEMIN PARCOURU</b> .....	<b>11</b>
<b>UN MODÈLE D'ÉQUILIBRE DYNAMIQUE</b> .....	<b>13</b>
<b>À LA RECHERCHE DU TRIANGLE VERTUEUX</b> .....	<b>16</b>
<b>LA RÉUSSITE, AU CŒUR DE NOTRE PROJET</b> .....	<b>19</b>
<b>PLACE AUX ÉTUDIANTS</b> .....	<b>19</b>
<i>Un premier cycle contingenté</i> .....	<b>20</b>
Penser réussite.....	20
Les conditions d'apprentissage.....	21
Se concerter.....	21
L'appui à la réussite.....	22
<i>Un parcours gagnant aux cycles supérieurs</i> .....	<b>23</b>
Coordonner nos processus.....	23
Formalisons nos besoins et attentes.....	24
<b>UN LIEU DE FORMATION STIMULANT</b> .....	<b>26</b>
<i>Une responsabilité partagée et assumée</i> .....	<b>26</b>
<i>Penser et repenser les programmes</i> .....	<b>27</b>
S'inspirer des évaluations de programme.....	27
Préciser les cheminements au premier cycle.....	28
<i>Polyvalence des cycles supérieurs</i> .....	<b>29</b>
Un double cheminement de formation.....	30
Miser sur les acquis.....	30
Poursuivre le travail aux cycles supérieurs.....	31
<b>LE DÉPLOIEMENT DE LA RECHERCHE</b> .....	<b>36</b>
<i>Institution universitaire et recherche</i> .....	<b>36</b>
Le solide de la recherche.....	36
Le rôle de la planification.....	40
<i>Marquer notre place</i> .....	<b>41</b>
Construire sur les acquis et innover.....	41
S'assurer d'infrastructures adéquates et suffisantes.....	43
Rayonnement, transfert et visibilité de la recherche.....	45

<b>LES PROFESSEURS, ARTISANS DE LA RÉUSSITE</b>	
<b>ET DE L'EXCELLENCE .....</b>	<b>47</b>
<i>Redéfinir la personnalité de notre institution .....</i>	<i>47</i>
Se réinventer.....	48
Établir les priorités .....	48
Concilier divers paramètres.....	49
Postes d'initiatives stratégiques .....	50
<i>Construire une communauté.....</i>	<i>51</i>
Un partenariat professeurs-chargés de cours.....	51
L'intégration des jeunes collègues .....	52
Une communauté mobilisée.....	54

# UNE FORCE TRANQUILLE

## MOT DU DOYEN

Les Arts et les Sciences représentent une part substantielle des activités de formation et de recherche de l'Université de Montréal. C'est une force tranquille qui contribue à l'excellence de l'Université, à son rayonnement, à son positionnement international et à sa santé financière. Les disciplines, les programmes et le déploiement de la recherche en Arts et Sciences regroupent étudiants, professeurs, chargés de cours, chercheurs et personnel administratif qui font la fierté de notre institution.

La planification facultaire est d'abord une œuvre collective. Les collègues des divers départements ont été interrogés et appelés à donner leur vision concernant les grands vecteurs qui portent la réussite des étudiants. C'est la matière première de la planification que nous déposons et qui sera l'objet d'une grande conversation de la direction facultaire avec les assemblées départementales. Nous entamerons sous peu ces rencontres afin d'entretenir cet échange. La planification n'est pas un geste bureaucratique, c'est d'abord un exercice qui permet de réfléchir à notre devenir collectif et d'en discuter ouvertement. Une planification qui ne suscite pas l'adhésion, la participation, la mobilisation des esprits risque de rester lettre morte.

De tels échanges au cours des dernières années ont montré leur utilité. Mes rencontres avec les assemblées départementales, en 2009 et en 2011, ont été d'une grande richesse : le partage de nos conceptions des choses permet une meilleure compréhension des enjeux auxquels nous devons faire face. C'est aussi l'occasion d'étayer la confiance mutuelle, voire la connivence nécessaire à la réalisation de nos projets.

Les dernières années ont été intenses et fructueuses. Lors de notre dernière planification, il était difficile de l'associer à des ressources tant la situation était délicate et imprévisible. Nous avons fait preuve d'esprit d'initiative et avons été inventifs dans le renouvellement de notre offre de formation. Nous avons mieux communiqué cette offre et fait un effort soutenu pour le recrutement étudiant. Notre engagement en recherche n'a pas fléchi, il s'est plutôt confirmé et amplifié. Collectivement, nous nous sommes donné les moyens de penser notre avenir avec plus de sérénité. Il me semble essentiel de préserver cette situation en étant à la fois innovateur et prudent dans l'utilisation des ressources. Fidèles à notre vocation de grande université de recherche, nous pouvons axer notre développement d'abord sur les études supérieures et sur la réussite universitaire.

La Faculté est passée en quelques années d'une situation budgétaire difficile, voire précaire, à un équilibre, ce qui lui permet de contribuer pleinement à la santé financière de l'Université. Ce redressement est l'œuvre combinée de notre communauté facultaire et de la révision des transferts budgétaires opérée par la direction de l'Université dans les domaines des lettres, sciences humaines et sociales.

Au moment du dépôt de la précédente planification facultaire (2009), nous étions en situation de pénurie, aujourd'hui on peut parler de rareté. Il y a un monde ! Mais la prudence reste de mise. Notre développement futur doit suivre une trajectoire qui évite les grands chocs. On devrait pouvoir l'illustrer par une courbe à pente positive dont les oscillations sont de faibles amplitudes. Pour arriver à ce développement maîtrisé, nous comptons sur la force et sur la mobilisation de notre communauté facultaire.

L'université est une institution culturelle dont la pierre d'assise est la production du savoir. Plus que jamais, les grandes universités de recherche mettent en relief la connexion étroite et essentielle de la recherche scientifique et de la création artistique.

Les deux démarches partagent de nombreuses similarités, aussi bien en termes de compétence que de processus : elles relèvent de la créativité et impulsent un travail cognitif tourné vers l'inventivité et le renouvellement des schèmes de pensée. La Faculté réunit les divers champs de spécialisation pour exploiter au mieux la relation entre les arts, la culture, les sciences et la formation des étudiants. Bien qu'on les distingue, arts et sciences participent au même phénomène de la culture ; force est de constater que plus les personnes sont cultivées, plus elles sont compétentes dans un travail d'interprétation et de création, qu'il s'agisse d'art, de science, de « design » ou d'ingénierie.

Nous faisons quotidiennement la démonstration d'un solide vouloir-vivre ensemble et connaissons les bénéfices qu'on en tire. Le décloisonnement des disciplines, projet sous-jacent à la création de la Faculté il y a quarante ans, n'a jamais porté autant ses fruits. C'est un atout précieux pour la mise en route de projets « académiques » qui sont en phase avec les façons actuelles de développer la connaissance et de s'attaquer aux nouveaux problèmes à élucider. Nous mesurons chaque jour le grand avantage d'avoir une communauté aussi qualifiée et diverse. Nos pratiques internes, qui sont le fruit de la sagesse de nos prédécesseurs, permettent ce voisinage d'univers intellectuels différenciés dans un ensemble facultaire foisonnant, stimulant et riche.

Ce patrimoine est un grand atout pour notre communauté universitaire. Une vision partagée de notre développement sera notre force. Faisons de notre Faculté un milieu des plus stimulants pour les étudiants, les professionnels, les enseignants, les professeurs-chercheurs, le personnel administratif, afin d'être plus que jamais une destination hautement recherchée dans le monde universitaire. Tous, autant que nous soyons, en seront gagnants. Nous avons été solidaires dans l'épreuve, soyons solidaires dans le succès.

Notre communauté aura l'occasion de montrer sa solidarité au cours des prochains mois dans le cadre de la grande campagne de financement. Nous ferons un appel à la communauté facultaire pour qu'elle exprime son appui à notre milieu universitaire ; là encore, la réussite des étudiants est le centre d'intérêt premier, soit en contribuant directement au financement de nos étudiants, soit en favorisant le dynamisme intellectuel des diverses unités d'enseignement. Une invitation sera faite à tous, cadres académiques, professeurs, chargés de cours, personnel de soutien et d'administration, diplômés, avec l'objectif de recevoir la réponse la plus large et enthousiaste. Qui que nous soyons et quels que soient les moyens dont nous disposons, nous aurons l'occasion de montrer que nous nous faisons confiance et que nous nous donnons les moyens d'être à la hauteur de ce que nous sommes.

Pour les donateurs de l'extérieur de l'Université, nous proposons des projets interdisciplinaires et innovateurs. Des personnalités de premier plan ont répondu à notre invitation de participer à notre démarche philanthropique. Elles collaborent avec nos chercheurs, porteurs de projets, dans le but de canaliser les ressources qui nous permettront d'avoir une action déterminante dans plusieurs domaines stratégiques pour l'avenir de nos sociétés. À l'heure où les fonds pour la recherche sont de moins en moins assurés, il nous faut compter sur la contribution de mécènes, de donateurs qui mesurent toute l'importance de notre rôle et de notre contribution.

Nous nous engageons dans les prochaines années de façon résolue et avec une ambition collective forte. Je suis persuadé que cette disposition d'esprit est partagée. Nous aurons l'occasion d'en discuter. Sachez que je suis heureux d'engager la conversation au cours de la prochaine tournée des assemblées départementales. C'est un rendez-vous.

Le doyen,

A handwritten signature in black ink, appearing to read "Sébastien". The signature is fluid and cursive, with a long horizontal stroke extending to the left.



## REMARQUES LIMINAIRES

La direction de la Faculté déposait il y a quatre ans une planification stratégique, intitulée *L'avenir d'une grande faculté*. Ce plan a été mis en œuvre ; il a conduit à des réalisations et mené à un constat : la Faculté des arts et des sciences a atteint un certain équilibre. Notre planification stratégique à l'horizon 2013-2017 s'intitule *Un équilibre dynamique*. C'est dire le chemin parcouru.

Pour arriver au présent document, un processus de consultation s'est engagé à l'automne 2012 auprès des unités départementales qui ont défini leurs priorités pour les quatre prochaines années. L'analyse de ces propositions, revues à la lumière des grandes orientations de la Faculté, permet de définir un cadre général qui fixe les grandes balises de notre action au cours des prochaines années. Ces balises sont exprimées dans le présent document. Ce plan est complété par une feuille de route qui est déposée pour chaque unité départementale. On y présente les principaux défis et les actions à privilégier en fonction des situations particulières.

L'exercice de planification stratégique pour les quatre prochaines années doit permettre de se mobiliser et de se concentrer sur les choix les mieux indiqués, en prenant en compte la diversité des situations dans les unités « académiques ». Cette planification est l'occasion de discuter collectivement des priorités d'ensemble et de leurs conditions locales d'application. La direction de la Faculté peut compter sur une communauté universitaire dynamique et imaginative pour renouveler ses pratiques au sein d'une institution universitaire de premier plan.



# METTRE A PROFIT NOS FORCES

## LE CHEMIN PARCOURU

La Faculté doit disposer de ressources satisfaisantes pour accomplir sa mission. Pour beaucoup, elles ont une incidence financière, si bien que la « santé budgétaire » est une composante essentielle à la réalisation de notre mission.

En juin 2010, la direction de la Faculté reconnaissait devant le Conseil d'administration de l'Université que le solde budgétaire annuel était négatif depuis cinq ans, tout en soulignant que la faculté n'avait pas vocation à être déficitaire. Un horizon de deux ans était prévu pour revenir à l'équilibre budgétaire. Il a été atteint l'année suivante (2010-2011) et s'est maintenu depuis. Nous poursuivons dans cette voie.

Nous avons procédé à l'adaptation et à la création de nouveaux programmes, à l'accroissement significatif, puis à une certaine stabilisation des capacités d'accueil de nouveaux étudiants dans les programmes de baccalauréat.

Les cycles supérieurs ont été désignés comme l'élément porteur du développement facultaire. Les cheminements « appliqués » ont été renouvelés et valorisés au deuxième cycle, permettant de les distinguer des cheminements « recherche ». Nous avons bonifié l'étendue de la collaboration entre les disciplines, voire entre les facultés, si bien que ces programmes ont accueilli de nombreux étudiants, souvent au-delà de nos prévisions. Les réalisations n'ont pas attendu, mais il faut augmenter la cadence, compte tenu de l'importance des cycles supérieurs pour notre développement.

Les résultats obtenus constituent une pression pour un financement adéquat des cycles supérieurs et pour le renouvellement du corps professoral, ce qui est en lien avec l'affirmation de notre position en recherche. La recherche est un marqueur majeur de la personnalité de notre faculté. Ces dernières années, notre corps professoral a été renouvelé de près du quart, mais la croissance nette reste insuffisante.

On prend ainsi la mesure de l'ampleur de la reconstitution de l'équilibre de nos forces, tant en termes de compétences que de champs d'expertise. Les dernières années ont été occupées à l'arrimage de ce renouvellement avec les axes prioritaires de recherche, tout en confirmant nos secteurs d'excellence dans plusieurs domaines. Les taux de succès dans tous les types de programmes de subvention ont été de très bons à excellents, dans un environnement changeant et marqué par une certaine austérité budgétaire.

Ces quelques éléments nous amènent à exposer le modèle porté par la Faculté, soit un *équilibre dynamique*.

## UN MODÈLE D'ÉQUILIBRE DYNAMIQUE

La situation d'équilibre de la Faculté va bien au-delà du simple équilibre budgétaire. La direction facultaire a travaillé ces dernières années à établir un *modèle en équilibre*. Ce modèle est à la fois dynamique et maîtrisé, d'où la notion de *modèle d'équilibre dynamique*. Cette planification stratégique contribue à le confirmer.

Le modèle repose sur certaines conditions réunies ces dernières années.

La croissance des effectifs étudiants a constitué la condition préalable en assurant un niveau de revenu suffisant pour faire face à nos obligations et permettre de s'engager dans une démarche prévisionnelle de développement.

Les dépenses ont été différées dans le temps dans le but d'établir une base optimale et de s'assurer de disposer des moyens pour supporter des engagements structurels et récurrents. Plutôt que de poser des gestes dans le temps très court, en établissant un lien direct entre disponibilités et dépenses, la direction facultaire a travaillé avec des projections pluriannuelles, en s'assurant de la conformité de ses anticipations à court terme pour valider les dépenses à venir. Cela permet un calibrage dynamique et une recomposition des ressources en fonction de besoins avérés. Il reste que, si les ressources sont différées par rapport aux besoins, le maximum est fait pour répondre temporairement aux besoins urgents.

Le décalage introduit dans le recrutement professoral constitue une condition budgétaire pour assurer l'équilibre. Les ressources sont engagées avec un décalage d'au moins deux ans par rapport à l'augmentation du volume d'activités, et ce, pour trois raisons. D'abord, le financement des effectifs étudiants se

fait en temps  $t+1$  : les revenus sont décalés d'un an sur les effectifs réels. Ensuite, nous avons opté pour la prudence dans nos engagements pour éviter une situation budgétaire digne des montagnes russes. Enfin, le processus de recrutement professoral prend du temps, entre l'annonce d'un poste et l'entrée en fonction.

En accord avec la politique budgétaire de l'Université, le *Fonds d'initiatives stratégiques* de la Faculté est l'instance de bouclage du modèle, car il recueille, le cas échéant, le surplus budgétaire de l'année courante pour assurer les dépenses décalées dans le temps.

Pour poursuivre sur cette voie et tendre vers la stabilité, les règles budgétaires de l'Université doivent être constantes et fiables, donc prévisibles. De plus, la communauté universitaire facultaire doit adhérer à cette démarche et accepter les prémisses posées. Sans stabilité ni adhésion, on ne peut que travailler au coup par coup, dans une perspective de très court terme, ce qui est aux antipodes d'une planification stratégique équilibrée et réfléchie.

Il est impératif de réunir ces conditions pour stabiliser notre situation et faire des Arts et Sciences – qui réunit les principales disciplines fondamentales du champ de la connaissance –, une base solide et dynamique de l'Université.

Dans une perspective pluriannuelle, les principes de notre modèle devraient conduire à un développement optimal, car il permet de pondérer les divers facteurs en fonction du but recherché. Notre développement ne passe pas d'abord par la seule croissance des nombres, mais surtout par la capacité d'innover et de miser sur nos avantages comparatifs, en injectant les ressources pour donner corps à l'ensemble. Il incombe d'établir nos projections en posant un lien entre des choix de nature qualitative et leurs retombées en termes de ressources.

Penser en termes d'optimum et non de maximum devrait permettre de continuer d'être en flèche, tout en conjurant les fluctuations qui ont marqué l'histoire de notre faculté.

## À LA RECHERCHE DU TRIANGLE VERTUEUX

La période actuelle est cruciale pour le développement facultaire. Au moment où se renouvelle le corps professoral, la réflexion sur les stratégies de développement est incontournable. La réussite des étudiants est notre angle d'attaque. L'idée même de penser en termes d'optimum focalise notre intérêt, non seulement sur les étudiants qui sont admis dans nos programmes, mais tout autant, sinon plus, sur leur cheminement de formation et leur diplomation, tant pour leur nombre que pour la durée nécessaire pour y arriver.

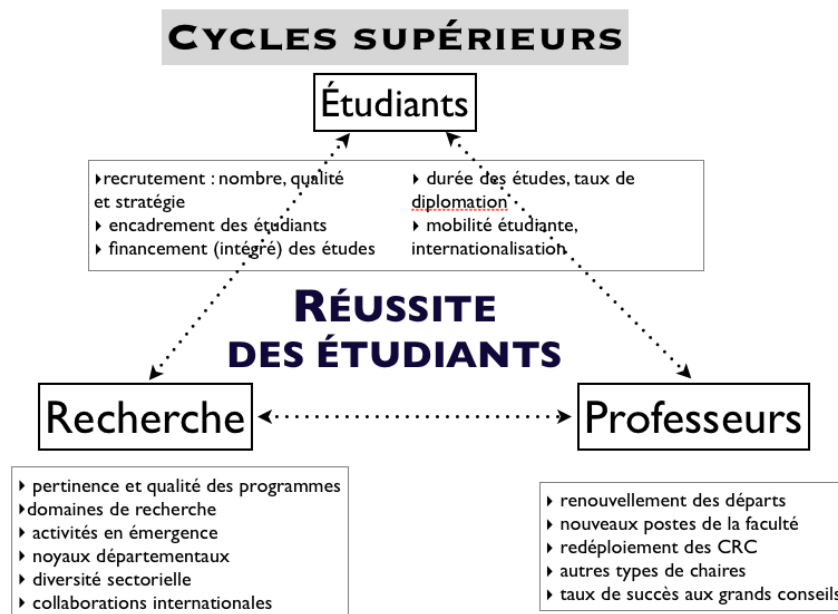
À titre d'exemple, les projets intégrés au plan départemental pour les cycles supérieurs pourraient considérer que la réussite des étudiants est d'abord fondée sur la qualité du milieu et sur les structures d'accueil en recherche. On pourrait alors privilégier le recrutement professoral destiné à consolider certains domaines d'expertise, établis ou en émergence, de façon à accroître la visibilité en recherche et à rehausser le recrutement des étudiants aux 2<sup>e</sup> et 3<sup>e</sup> cycles. Il en va de même pour des initiatives valorisant la mobilité étudiante, l'internationalisation du recrutement ou le financement intégré des études.

La réussite des étudiants au premier cycle peut, autrement, conduire à poser une étroite relation des activités d'enseignement et du recrutement professoral. Des propositions assurant la présence accrue des professeurs dans les cours de premier cycle, le développement d'approches innovantes, comme la création de petits groupes-cours dès la première année du baccalauréat, et le déploiement de cours en ligne représentent autant d'exemples de stratégies de formation qu'il conviendrait de mieux intégrer aux pratiques des départements afin de favoriser la réussite des étudiants.

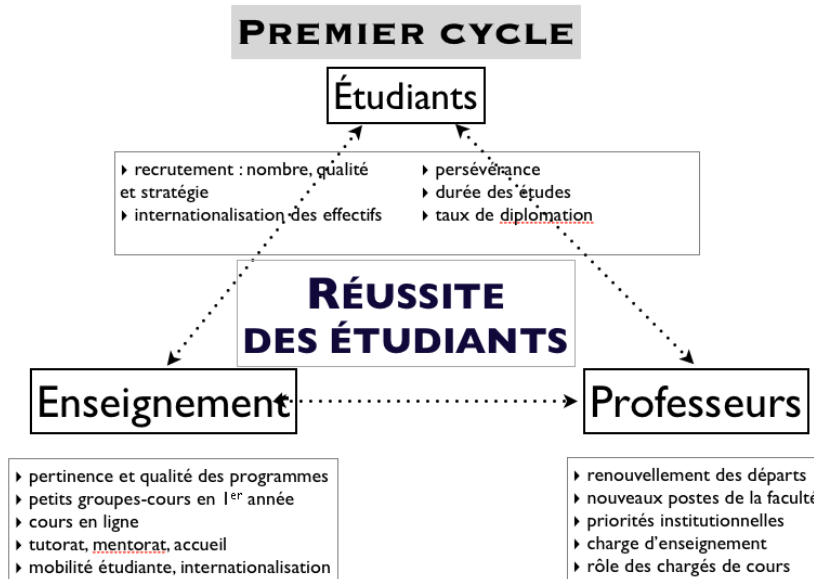


L'opération dans son ensemble repose sur les acquis du plan facultaire précédent. Les conditions budgétaires actuelles de la Faculté favorisent la consolidation, voire le développement de ses activités d'enseignement et de recherche. Le déploiement de nos actions consolidera le rôle de la Faculté au sein de l'Université comme moteur du développement institutionnel.

Une grille d'interrogations a été soumise pour lancer la consultation des unités départementales. Cette grille est représentée par des triangles dynamiques. Ce qui nous intéresse c'est moins les pointes de ces triangles que la relation entre elles, soit les arrêtes.



Il s'agit de réfléchir et de se mobiliser, en cherchant à raffermir les interactions entre les maillons de la chaîne « recrutement/formation/recherche », tout en reconnaissant que l'enjeu central est la réussite des étudiants.



Cet exercice permet de tracer les grandes priorités de la Faculté pour les prochaines années.

Le présent exposé de planification stratégique suit le tracé de ce triangle. La réussite des étudiants demande une vision systémique. Elle renvoie au projet universitaire et à la qualité du milieu intellectuel que proposent les départements et l'Université en général. Il nous faut agir sur les différents facteurs qui composent cet environnement, d'où la démarche systémique que nous présentons. Dans les pages qui suivent, c'est cette démarche que nous mettons en relief : des étudiants aux programmes et à la recherche, puis aux enseignants, tous ces éléments sont considérés à la lumière de la réussite des étudiants.

# **LA REUSSITE, AU CŒUR DE NOTRE PROJET**

## **PLACE AUX ÉTUDIANTS**

La Faculté des arts et des sciences compte près de 16 000 étudiants à plein temps. La croissance nette des cinq dernières années a été de 2 500 étudiants plein temps au premier cycle. La croissance ces prochaines années sera vraisemblablement plus modeste.

L'augmentation du nombre d'étudiants témoigne de l'intérêt pour nos programmes de formation et nous invite à continuer notre réflexion sur leur nature et leur déploiement, à l'heure où le renouvellement du savoir et les besoins pour une population hautement qualifiée deviennent plus pressants.

Au cours des prochaines années, notre regard se concentrera sur la réussite des étudiants, en termes de parcours d'apprentissage, d'acquisition de compétences et de développement d'un esprit critique, appliqué aux divers secteurs de spécialisation et d'expertise.

Globalement, le taux de diplomation est insatisfaisant et la durée des études nous préoccupe. Cela est particulièrement vrai aux cycles supérieurs. L'analyse qui a été menée souligne la diversité des situations ; toutefois, des actions d'application générale doivent être entreprises pour corriger notre pratique des dernières années.

## UN PREMIER CYCLE CONTINGENTÉ

Outre les nouvelles cohortes du Campus Laval, les programmes de grade au premier cycle ont une capacité d'accueil déterminée. Cette mesure a été mise en application cette année et sera annoncée officiellement lors de la prochaine admission pour l'automne 2014. La croissance pour les prochaines années devrait se situer à plus ou moins 2 % par an, en comptant le Campus Laval et une capacité d'accueil qui, dans quelques rares cas, n'est pas encore pleinement utilisée.

### Penser réussite

Sachant que les demandes d'admission ont crû régulièrement au cours des dernières années, cela signifie que l'accès à nos programmes sera plus sélectif. On pourrait penser que, globalement, les futurs étudiants seront mieux préparés à poursuivre leurs études universitaires et donc à les réussir. Mais cela n'épuise pas le sujet de la réussite.

La Faculté entend déployer des mesures qui viendront étayer le soutien à la réussite des étudiants. Les programmes qui demandent une attention particulière seront définis. En d'autres cas, c'est moins le programme qui doit être visé, mais bien des cours particuliers. Il faut donc procéder à une étude critique de la question.

La croissance des effectifs a pour corollaire une augmentation significative de la taille des groupes-cours et la généralisation des cours de masse, surtout en première année. Cette année est cruciale pour le cheminement étudiant. Une attention particulière doit être accordée au défi que cela pose.

## **Les conditions d'apprentissage**

Outre le nouvel environnement d'apprentissage, les formules et méthodes d'accompagnement doivent être repensées afin d'améliorer la qualité de la formation.

Une plate-forme de cours en ligne a été mise en place. Réunissant un personnel stable et interdisciplinaire, elle a atteint son rythme de croisière en production et diffusion.

Les cours en ligne peuvent assurer la partie théorique ou magistrale des cours de masse, tout en étant assortis d'une pédagogie de petits groupes pour favoriser des formes d'apprentissage plus actives et plus personnalisées. Ce n'est qu'un exemple de la nécessité de s'investir dans le renouvellement des formules pédagogiques, tenant compte des contraintes qui sont les nôtres.

À ce jour, l'augmentation de la taille des groupes-cours est une réponse aux contraintes budgétaires de la Faculté. Cette réponse n'est certainement pas optimale. Il faut voir si une autre réponse est à notre portée. La diminution de la taille des groupes-cours devrait favoriser la réussite. Nous devons documenter cette intuition et mesurer l'impact que cela aurait en termes de résultats et de conditions à réunir.

## **Se concerter**

D'un autre côté, la contribution relative des chargés de cours aux enseignements de premier cycle est, dans bien des cas, devenue massive. L'augmentation récente du nombre de professeurs ne permet pas de renverser cette tendance.

Cela ne diminue en rien la nécessaire présence des professeurs dans les cours de première année de baccalauréat. Il est également pressant de s'intéresser aux cours de premier cycle à

groupes multiples afin d'harmoniser les enseignements avec des plans-cadres établis par des professeurs responsables en collaboration avec des chargés de cours. Cela s'impose en particulier pour les enseignements de première année et pour l'année préparatoire. La contribution des chargés de cours aux programmes de formation doit être prise en compte par une concertation plus formalisée avec les professeurs et les directions départementales.

### **L'appui à la réussite**

Afin de pallier les insuffisances remarquées et favoriser une mise en route positive dans un programme, il est opportun d'introduire des tutorats ou des ateliers préparatoires. Ce genre de dispositif, comme des cours de format d'un crédit peuvent s'avérer fort utiles.

Le Service d'appui à la formation interdisciplinaire et à la réussite (SAFIRE), qui a une responsabilité de première ligne pour la mineure Arts et Sciences et pour l'Année préparatoire, a mis en place cette dernière année une démarche d'accompagnement des étudiants en difficulté en leur offrant une consultation individuelle, tout en optimisant l'impact de l'ensemble des services offerts à l'Université. Nous allons procéder à une évaluation de ce service de proximité, sur la base des résultats obtenus et chercher à étendre à d'autres programmes ou profils d'effectif étudiant les pratiques les plus porteuses.

La démarche est inclusive et s'intéresse tout autant aux projets de mentorat et aux meilleures pratiques mises en œuvre au sein de notre faculté et ailleurs. Il faut également tirer les enseignements qui nous viennent du programme « Contact études ». Enfin, les représentants de la Faculté participeront activement aux travaux du Comité-conseil en matière de réussite des étudiants de l'Université.

Ces orientations doivent permettre de renouveler l'environnement de formation universitaire pour les étudiants de premier cycle.

### **UN PARCOURS GAGNANT AUX CYCLES SUPÉRIEURS**

Le nombre des étudiants aux deuxième et troisième cycles croît régulièrement depuis cinq ans. Près de 500 étudiants à plein-temps se sont ajoutés ces dernières années à notre contingent global. La relative stabilité du nombre d'étudiants au premier cycle doit pouvoir s'accompagner d'une hausse raisonnable, mais certaine de l'effectif aux cycles supérieurs. Pour le deuxième cycle, les résultats récents et les projections permettent de penser à une croissance de 5 à 6 % en moyenne annuelle pour les prochaines années. En suivant la même démarche, une croissance annuelle moyenne de 3 % est estimée pour le doctorat.

On doit par ailleurs garder à l'esprit que les taux de diplomation à la maîtrise et au doctorat sont insatisfaisants et le temps pris pour arriver au diplôme pose problème.

### **Coordonner nos processus**

L'inscription des étudiants aux divers programmes est l'aboutissement d'un processus décentralisé : les départements ou les instances non départementales (pour les programmes interdisciplinaires) sont le lieu principal de traitement des dossiers. La célérité et la fiabilité du processus se révèlent dans les résultats (inscriptions), donc une fois qu'il est terminé. Une série d'impondérables peuvent interférer dans sa mise en route.

Tous les moyens doivent être pris par l'unité départementale pour s'assurer de traiter rapidement les dossiers d'admission, de faire des offres dans les meilleurs délais, et d'annoncer clairement les mesures de financement intégré. Contrairement au premier

cycle, les cycles supérieurs font généralement moins l'objet de prévisions formelles, tant du côté départemental que facultaire. Il est désormais nécessaire que, conjointement, les directions départementales et à la direction facultaire établissent et formalisent les attentes pour le recrutement étudiant aux deuxième et troisième cycles.

Une discussion doit s'engager dans les prochains mois, non seulement sur le recrutement des étudiants, mais sur leur encadrement, le financement des études, les structures d'accueil. Il faut établir ce que serait le rythme de croisière des cycles supérieurs pour chaque programme disciplinaire et interdisciplinaire. Nous devons certes nous fixer des cibles, ou des fourchettes, mais surtout préciser les conditions permettant aux étudiants de trouver dans les unités de la Faculté une structure d'accueil offrant les meilleures conditions pour poursuivre des études et obtenir le diplôme convoité, à la fois selon des exigences de haut niveau et dans un temps raisonnable.

La responsabilité collective des unités départementales est majeure. C'est une erreur de penser qu'une fois inscrit, l'étudiant poursuit un cheminement purement individuel. Même si on convient que la réussite des étudiants aux cycles supérieurs est individualisée, un effort collectif dans l'encadrement et la constitution d'un milieu, à la fois stimulant et tourné vers la réussite, est la responsabilité de tous.

### **Formalisons nos besoins et attentes**

En raison de notre statut d'université de recherche, des structures de recherche et du volume des subventions, du redressement significatif du nombre de professeurs, des nouveaux programmes au deuxième cycle (notamment les cheminements « appliqué » et « de recherche », que nous verrons plus loin), de l'amélioration anticipée du taux de diplomation et de la réduction de sa durée, nous devons prendre les moyens



pour assurer une progression du recrutement étudiant, tant pour le nombre que pour la qualité.

La croissance pour la croissance ne peut être un objectif. Nous devons définir une capacité d'accueil et nos attentes pour chaque département et/ou programme, en nous basant sur les caractéristiques du bassin de recrutement, la capacité d'encadrement professoral ou professionnel (dans certains programmes), les ressources et les mesures de financement intégré.

Cette hausse doit s'inscrire dans un environnement multidimensionnel. Notamment, les programmes, la structure et la vitalité de la recherche, le corps professoral comptent parmi les facteurs favorisant la réussite. Ce n'est pas moins vrai pour le premier cycle, mais aux cycles supérieurs ce sont les programmes et le corps professoral qui viennent spontanément à l'esprit.

## **UN LIEU DE FORMATION STIMULANT**

L'unité départementale se doit d'être un lieu dynamique centré sur les études, la recherche et le rayonnement, afin que cet environnement agisse comme un facteur stimulant et propice à une formation universitaire réussie. Il le sera si on renoue avec la notion de communauté qui est à la source de l'université, comme institution et milieu de vie.

## **UNE RESPONSABILITÉ PARTAGÉE ET ASSUMÉE**

Les programmes sont incarnés par des enseignants, par des responsables et par du personnel administratif qui, à un titre ou à un autre, contribuent à composer l'environnement des étudiants.

Les enseignements de première année de premier cycle devraient avoir pour titulaires, autant que faire se peut, des professeurs de carrière. Le contact avec des professeurs établis, qui sont en mesure de partager leur expertise et leur passion, constitue un atout dans la prise de contact avec une discipline ou un champ d'études. Cette pratique est courante dans plusieurs départements, mais dans quelques cas il en est autrement. Un examen attentif doit être mené dans la répartition de l'investissement en enseignement des professeurs pour optimiser leur impact selon les cycles universitaires.

Les responsables de programmes, en collaboration avec le personnel administratif, jouent un rôle majeur dans le conseil pédagogique auprès des étudiants. Ils sont souvent les premiers interlocuteurs et nous comptons sur ce contact pour soutenir la progression des étudiants et apporter conseils ou références lorsque des interrogations ou des incertitudes se posent.

## PENSER ET REPENSER LES PROGRAMMES

Les programmes offrent une formation dont on s'attend qu'elle soit fondée sur l'avancement des connaissances, qu'elle associe la pertinence scientifique et sociale, qu'elle propose une acquisition de connaissances et d'habiletés et qu'elle repose sur des cheminements à la fois intelligibles et repérables. D'où notre engagement dans l'analyse de nos programmes.

### S'inspirer des évaluations de programme

L'évaluation des programmes est à la base de notre processus de renouvellement de l'offre de formation. L'analyse détaillée et critique menée par les unités permet de repenser cette offre et favorise le changement. Le processus d'évaluation est en route : nous en sommes à engager le travail pour le dernier bouquet de programmes et l'opération sera bientôt complétée. Nous en tirerons tout le bénéfice, autant pour les programmes de premier cycle que des cycles supérieurs. C'est la première fois que nous pouvons nous appuyer sur une évaluation aussi exhaustive et en si peu de temps.

Certains programmes à petits effectifs, qui ont du mal à prendre leur vitesse de croisière, ont été évalués. On a pu procéder à une refonte complète ; leurs composantes participent désormais à un nouveau programme de baccalauréat interdisciplinaire qui permet des spécialisations originales ; on pense au baccalauréat en *Études est-asiatiques*, en *Neuroscience cognitive* et à un projet en *Littérature comparée*.

Dans la foulée de notre examen critique, les refontes ou révisions seront amorcées, comme pour les programmes *Lettres et sciences humaines*, *Bio-informatique*, *Sciences biologiques* et de *Géographie*. Nous tableons sur l'introduction prochaine des *baccalauréats par cumul avec appellation* pour mieux intégrer et donner sens à l'enseignement des langues modernes. Ce sera la première

utilisation que nous ferons de cette dénomination de diplôme, mais pas la seule.

Par ailleurs, les programmes d'accès à l'université pour les étudiants qui ne possèdent pas les qualifications requises (DEC ou prérequis), ont été fondus dans une *Année préparatoire* qui offre trois filières de formation selon les grands domaines disciplinaires : « Arts et lettres », « sciences » et « sciences humaines et sociales ».

### **Préciser les cheminements au premier cycle**

Plusieurs actions seront menées pour aider les étudiants à mieux se situer dans leur parcours de formation.

1° De façon générale, nous cherchons à améliorer les programmes pour ce qui est de leurs structures (conjuguer cohérence et flexibilité), mais il faut également proposer des cheminements types aux étudiants pour donner une intelligibilité à leur parcours de formation, fournir un meilleur encadrement et favoriser le sentiment d'appartenance au programme ou au département. Ces repères sont certainement des facteurs qui aident les étudiants à mieux se situer dans leur parcours et peuvent concourir à leur réussite.

2° Parallèlement, le cheminement *honor* doit être à nouveau considéré pour plusieurs autres programmes. Selon les secteurs de formation, ce cheminement peut être une excellente façon de compléter son programme d'étude dans la perspective d'un « diplôme terminal » ou d'une autre manière, comme une excellente préparation à la recherche. Dans ce dernier cas de figure, le cheminement *honor* s'inscrit dans la valorisation des cycles supérieurs et l'amélioration des conditions menant à la réussite.

3° Des stages seront insérés ou des cheminements COOP lorsque c'est pertinent. Les cheminements internationaux sont un outil de bonification de la formation au baccalauréat. Des modifications récentes en ce sens ont été introduites. On doit étudier une implantation de ce cheminement à chaque fois que l'on en démontre la pertinence. Cela fait écho à la volonté institutionnelle de favoriser la mobilité (sortante) des étudiants. En parallèle, il faut voir à la mise en place des services de consultation et d'accompagnement, pour permettre aux étudiants d'en tirer tous les bénéfices.

4° Dans cet ordre d'idées, afin d'améliorer la visibilité de nos programmes de premier cycle, nous allons établir une cartographie de nos programmes, en y associant les perspectives tout autant dans la vie socioprofessionnelle future que dans la poursuite des études. Il s'agit de bien exprimer la configuration de l'offre de formation universitaire de premier cycle en Arts et Sciences.

### **POLYVALENCE DES CYCLES SUPÉRIEURS**

Notre dernier plan mettait en relief le rôle des cycles supérieurs comme centre de gravité de notre développement facultaire. Plusieurs actions ont été menées, mais il reste beaucoup à entreprendre.

La croissance des effectifs aux cycles supérieurs est impressionnante. Elle découle des actions qui ont été évoquées plus haut. Cependant, en raison d'une croissance parallèle et de la taille de l'effectif au premier cycle, le « poids » relatif des cycles supérieurs à la Faculté a diminué. Cette situation sera modifiée si, comme nous le projetons, nous connaissons une stabilisation de notre capacité d'accueil au baccalauréat, tout en connaissant une croissance soutenue au deuxième cycle et une progression au doctorat.

## **Un double cheminement de formation**

Le cheminement de formation « appliqué » ou « professionnel » était peu exploité au deuxième cycle. Au cours des dernières années, un coup d'accélérateur a été donné, si bien qu'une vingtaine de programmes ont vu le jour, dont certains selon la modalité gigogne, soit l'emboîtement du microprogramme, du DESS et de la maîtrise, sans compter l'introduction d'options « appliquées » dans les programmes existants de maîtrise.

L'introduction de ces dispositifs a reçu un accueil très favorable de la part des étudiants. Nous observons que les étudiants terminent avec succès ces programmes dans un temps assez court.

D'un autre côté, en offrant ces formations « appliquées », les étudiants qui se dirigent vers le cheminement « recherche » le font par choix, ce qui devrait faciliter l'engagement dans un parcours de formation pour lequel la recherche joue un rôle central. De plus, il y a lieu de revoir la connexion entre la maîtrise recherche et le doctorat de façon à encourager le passage accéléré ou direct au doctorat.

En faisant une priorité des études de deuxième et de troisième cycle, notre action a visé plusieurs aspects. L'accent a été mis sur les programmes, le recrutement de qualité, la croissance des effectifs, l'amélioration du taux de diplomation. Le mouvement a été enclenché et il doit se confirmer dans les prochaines années.

## **Miser sur les acquis**

Le double cheminement de formation est appelé à se consolider et à s'enrichir au cours des prochaines années.

Les microprogrammes et DESS participent à la formation en cheminement régulier, mais contribuent également à la formation continue. De nouveaux programmes verront le jour au cours des prochaines années, alors que ceux qui ont été mis en place verront leur cohorte s'élargir. La croissance des effectifs témoigne de cette tendance.

Les DESS ont également donné lieu à la mise en place de formations interdisciplinaires, s'ouvrant à l'occasion sur une collaboration interfacultaire. Le DESS en *Environnement et développement durable* réunit huit disciplines de notre Faculté. Ce DESS devrait donner lieu à une maîtrise, en collaboration avec la Faculté d'aménagement. Le DESS *Arts, création et technologies* s'appuie sur cinq disciplines en Arts et Sciences, avec la collaboration de la Faculté de musique. De même, le DESS en *Journalisme* met à contribution un bouquet disciplinaire, auquel s'ajoutent droit et éducation permanente. Le renouvellement de DESS existants a permis le renforcement de l'interdisciplinarité, tout comme la refonte de programmes de maîtrise comme *Études internationales*, par exemple.

Dans les programmes disciplinaires, un déploiement comparable a eu lieu, notamment en relations industrielles, science politique, communication. Dans quelques cas, des options « appliquées » ont été introduites dans les programmes de maîtrise déjà en place. Pensons, par exemple, à la maîtrise en *Affaires publiques et internationales*.

### **Poursuivre le travail aux cycles supérieurs**

Cette ligne de pensée guide notre action. Sept directions sont retenues.

1° Nous entendons favoriser l'ouverture internationale des programmes. D'abord encouragée au premier cycle, cette ouverture prend toute son importance aux cycles supérieurs.

Il y a lieu d'introduire des cheminements internationaux dans les programmes pour favoriser les échanges, notamment avec les universités partenaires. L'internationalisation peut prendre la forme de séminaires internationaux basés sur la mobilité des étudiants et des professeurs ou, autrement, de l'utilisation de l'ubiquité numérique qui permet de tenir en temps réel des séances dans des universités partenaires.

Cette ouverture doit passer également par le recrutement international des étudiants. Là encore, les collaborations internationales interinstitutionnelles encouragent cette mobilité étudiante.

2° Les conditions d'étude sont une composante essentielle de la réussite. Les mécanismes de financement intégré doivent être mis à contribution afin d'optimiser les ressources et de les canaliser vers les étudiants. Tous les types de revenus doivent participer au montage financier et on doit être en mesure, très tôt dans le processus de recrutement des étudiants, d'annoncer notre soutien. Cela doit faire partie de nos conventions à établir avec les départements pour fixer à la fois nos attentes en termes de recrutement et les moyens dont on dispose.

L'objectif est de recruter des étudiants de qualité et viser à ce qu'ils réussissent dans une période raisonnable. Des outils comme le plan d'étude devraient y contribuer. La réussite dans un temps court est une responsabilité, certes individuelle, mais d'abord collective. Qu'il s'agisse de séminaires, de mesures d'accompagnement ou de protocoles d'encadrement, nous devons offrir aux étudiants les meilleures conditions pour atteindre leur objectif. Aux conditions intellectuelles, il faut ajouter la question des espaces sur laquelle nous reviendrons.



3° L'esprit d'innovation sera encouragé au premier chef. Cela peut passer par l'ajout d'options dans les programmes de cycles supérieurs, maîtrise ou doctorat, par l'introduction de cheminements professionnels, selon le modèle gigogne ou sous une autre forme, ou par l'utilisation du numérique dans la conception des formations, soit en mode synchrone (temps réel), soit par la formation en ligne.

De façon plus fondamentale, on peut s'interroger sur la conception et l'organisation des programmes, eu égard à leur objectif de formation, mais également à la durée effective des études. Par exemple, si la durée du cheminement type des études n'est respectée que par une faible proportion des étudiants, il y a lieu de poser un jugement informé pour saisir les causes de cet écart entre les projections et la réalité. Cette question n'est pas propre à notre faculté ou à notre université ; elle est plus largement posée en Amérique du Nord et appelle des réponses adéquates. Il y a là un terrain où l'innovation et l'imagination devraient s'exprimer par des solutions convaincantes. On doit se pencher sur cette question sans attendre, si ce n'est déjà fait.

4° Le développement de programmes facultaires ou interfacultaires constitue une voie prometteuse pour aborder des thématiques « transversales ». Ces formations interdisciplinaires correspondent à un besoin de formation reconnu dans les universités. Portés au départ par des professeurs de divers départements, ces programmes posent un défi particulier : s'assurer qu'ils fassent l'objet d'une réelle appropriation par la communauté universitaire et s'inscrivent dans les vies départementales. L'articulation de ces programmes thématiques et interdisciplinaires avec les dynamiques départementales, y compris dans la distribution des tâches d'enseignement, doit faire l'objet d'une grande attention. Il ne faut pas ignorer que la prestation des professeurs dans ces programmes est prise en compte dans l'autorisation des postes par la direction de la Faculté.

Les programmes interdisciplinaires ne sont pas un « ailleurs » lointain, mais plutôt un élément constitutif de la vie départementale. Afin de conforter cette appropriation, lorsqu'un département est mis fortement à contribution, la direction de la Faculté entend établir des conventions avec les départements établissant les attentes en termes de prestations d'enseignement ou de direction « académique » avec, à la clé, certaines mesures de compensation pouvant aller, le cas échéant, jusqu'à l'attribution d'un poste. L'important est de pérenniser les participations croisées de la communauté universitaire afin de donner un rythme de croisière aux programmes facultaires.

5° Les programmes de deuxième cycle de cheminement « appliqué » demandent un soutien particulier. Par définition, ils sollicitent moins les professeurs pour un travail d'encadrement, alors que des prestations professionnelles, comme celles des conseillers de formation pratique ou des coordonnateurs de stages, s'avèrent indispensables. De nouvelles catégories d'intervenants sont désormais plus présentes. Leur déploiement fait l'objet d'une attention particulière à la Faculté. Il en est de même pour les programmes facultaires (interdisciplinaires), car leur point d'ancrage administratif est une unité rattachée à la Faculté.

6° Les départements se doivent de préciser et d'afficher leurs secteurs de spécialisation aux cycles supérieurs. Tout en ayant une mission généraliste au premier cycle, les départements ont leurs domaines d'excellence pour lesquels ils présentent une expertise forte, une solide structure d'accueil en recherche et une capacité d'encadrement assurée. Ils doivent donner toute la visibilité possible à ces domaines d'excellence dans les programmes de 2<sup>e</sup> et 3<sup>e</sup> cycles.

Pour les départements, il importe de préciser leur volonté d'investir dans certains secteurs de pointe ou stratégiques pour la discipline, mais également de bien informer les étudiants des

qualités du milieu de formation et de recherche qui leur est offert. Il convient de les afficher dans les programmes en spécifiant des options dans la formation offerte.

7° Le cheminement « recherche » doit être pensé comme une trajectoire cohérente dans nos parcours de formation. Ces parcours peuvent être interrompus par les étudiants, cela va de soi, mais une séquence cumulative devrait être inscrite en creux dans l'organisation de nos programmes et, si possible, dès le baccalauréat. L'introduction d'un cheminement *honor* permet d'engager l'étudiant dans une démarche qui prépare à une inscription à la maîtrise recherche. Le passage accéléré ou direct au doctorat est une modalité présente depuis plusieurs années au sein de notre université ; la pratique est en expansion de façon générale, mais elle pourrait être plus présente dans certains départements.

Au moment même où l'on doit s'interroger sur la conception et l'organisation de nos programmes de doctorat, le passage accéléré ou direct au doctorat, inscrit dans un parcours bien balisé, devrait être considéré avec sérieux. Les programmes de formation de cycles supérieurs ont fait une place au cheminement « appliqué », mais il faut garder en tête que le cheminement « recherche » doit, en parallèle, être pensé avec le maximum de cohérence.

## **LE DÉPLOIEMENT DE LA RECHERCHE**

Les activités universitaires sont inspirées et portées par les activités de recherche. Les activités d'enseignement universitaire, tous cycles confondus, s'appuient sur cette participation au renouvellement des savoirs. Le déploiement des activités de recherche soutient nos programmes d'enseignement, tout en façonnant l'environnement de formation et d'encadrement à la recherche. Le déploiement de la recherche est une composante incontournable de notre planification.

## **INSTITUTION UNIVERSITAIRE ET RECHERCHE**

La recherche est impulsée par les initiatives des professeurs et des chercheurs ; elle est largement tributaire d'initiatives individuelles. La direction universitaire et facultaire n'est pas pour autant passive quant à l'importance institutionnelle donnée à la recherche et à la promotion de grands axes de recherche. Les profils de professeur à engager, la sélection des thématiques de chaires, l'appui donné aux grands projets structurants, tous ces éléments concourent à façonner la personnalité de notre institution en recherche. Cette personnalité, à la jonction des talents et des initiatives personnelles, se construit également par les appuis institutionnels aux thématiques porteuses.

### **Le solide de la recherche**

Le déploiement de la recherche s'inscrit dans le mouvement. L'état des lieux prend en compte autant les thématiques pour lesquelles les expertises se sont constituées et s'inscrivent dans la durée, que celles pour lesquelles un engagement récent est à signaler. De nouveaux objets ou de nouvelles thématiques

émergent et canalisent des compétences qui seront appelées à devenir porteuses d'innovations ou de découvertes.

L'espace de la recherche en Arts et Sciences peut s'illustrer par la forme complexe de quatre grappes thématiques, identifiées par « société », « santé », « culture » et « nature ». Les grappes thématiques offrent une représentation adéquate de la diversité des pôles d'excellence. Le déploiement de la recherche prend en compte les domaines d'excellence reconnus, les grandes subventions, les structures de recherche inscrites dans la durée, les chaires de recherche du Canada et les chaires industrielles ou philanthropiques, les subventions d'infrastructure, et les plateformes techniques d'envergure.

## Les grappes thématiques

<p><b>Culture</b></p> <p><i>Anthropologie et archéologie</i> – anthropologie biologique, archéologie préhistorique et classique, ethnolinguistique, ethnologie et ethnomusicologie, paléontologie et préhistoire</p> <p><i>Arts</i> – arts autochtones et arts des Amériques, arts et mondialisation, histoire de l'art et muséologie</p> <p><i>Culture et médias</i> – arts médiatiques et jeux vidéo, arts technologiques, communication organisationnelle, humanités numériques, institutions cinématographiques, intermédialité, médias sociaux, mobilité culturelle, patrimoine et culture numérique</p> <p><i>Histoire</i> – histoire de la santé, histoire internationale et mondialisation, relations hommes-femmes, sociétés et cultures dans le monde atlantique</p> <p><i>Identités, altérités, différences</i> – construction identitaire et genre, cultures minoritaires et majoritaires, interculturalité, plurilinguisme</p> <p><i>Lettres et langues</i> – études québécoises, histoire de la littérature, lexicologie et lexicographie, terminographie, théorie et épistémologie de la littérature, traduction spécialisée, traitement automatique de la langue</p> <p><i>Médias et culture numériques, technologies de l'information</i> – applications mobiles, infographie, infonuagique, jeux vidéo</p> <p><i>Philosophie et éthique</i> – éthique et philosophie politique, philosophie des sciences</p>	<p><b>Nature</b></p> <p><i>Astronomie, astrophysique et cosmologie</i> – astronomie galactique et extragalactique, astronomie solaire et stellaire, exoplanétologie, instrumentation, matière sombre, particules élémentaires</p> <p><i>Calcul scientifique et traitement des données</i> – applications, bio-informatique, forage de données, intelligence artificielle, génomique, recherche opérationnelle, science des données</p> <p><i>Chimie de synthèse et chimie verte</i> – matériaux moléculaires et polymériques, méthodes de synthèse « naturelles », réactions catalytiques, solvants écologiques, synthèse moléculaire verte</p> <p><i>Environnement et développement durable</i> – bassins versants et processus hydrologiques, changements climatiques, contaminants, écosystèmes terrestres et aquatiques, processus écophysologiques et biogéochimiques, remédiation et phytotechnologies</p> <p><i>Nanosciences et matériaux</i> – dispositifs et applications, matériaux fonctionnels, matériaux nanostructurés et autoassemblés, matériaux organiques et supramoléculaires, matériaux polymériques, microscopie, plasmas</p> <p><i>Sciences de la terre</i> – écologie numérique, géomorphologie, ressources naturelles, science de l'information géographique, télédétection</p> <p><i>Sciences du vivant</i> – biodiversité, bio-informatique, biologie animale, biologie cellulaire, biologie moléculaire, biophysique, chimie biologique, imagerie</p> <p><i>Sciences mathématiques et informatiques</i> – cryptographie, informatique quantique, intelligence artificielle, mathématiques financières et actuariat, mathématiques et stats.</p>
--	--

<p><b>Santé</b></p> <p><i>Déterminants sociaux de la santé, équité</i> – anthropologie médicale, participation sociale, pratiques et politiques de santé, santé au travail, santé publique</p> <p><i>Développement humain</i> – âge adulte et vieillissement, comportements antisociaux, dépendances, délinquance, enfance et adolescence, inégalités sociales, migrations, réussite scolaire, travail et emploi</p> <p><i>Neuroscience et psychologie</i> – cognition musicale, neuropsychologie, neurosciences cognitives, psychologie et cognitions sociales, psychologie de la santé, psychologie du travail et des organisations</p> <p><i>Outils</i> – chimie pharmaceutique et médicale, génomique et évolution, nanobiologie et nanobiotechnologies, neuroimagerie</p> <p><i>Santé, soins et interventions, médecine personnalisée</i> – maladies neurodégénératives, réadaptation cognitive et psychosociale, traumatismes et cognition, troubles cognitifs, santé mentale</p>	<p><b>Société</b></p> <p><i>Diversité ethnique et religieuse</i> – citoyenneté et gouvernance, études ethniques, intégration sociale, pluriethnicité et « vivre ensemble »</p> <p><i>Dynamique des organisations</i> – emploi et mondialisation, gestion des ressources humaines, main-d’œuvre, relations de travail</p> <p><i>Économie</i> – économétrie, économie de l’environnement, économie quantitative, macroéconomie, microéconomie, politiques publiques, théorie économique</p> <p><i>Études internationales</i> – économie politique, histoire politique, mondialisation et coopération internationale, mouvements transnationaux et migrations, organisations, sécurité et paix, théorie des relations internationales</p> <p><i>Famille, femmes et enfants</i> – adolescence, inadéquation psychosociale, inégalités sociales, maltraitance, réussite scolaire, victimes et victimisation, violence envers les enfants, violence envers les femmes</p> <p><i>Gouvernance, diversité et politiques publiques</i> – citoyenneté et cohésion sociale, corruption, études électorales, modèles de production, mouvements sociaux, politiques publiques et institutions, régimes politiques</p> <p><i>Normes et délinquances</i> – agressions sexuelles, comportements antisociaux, criminalité, cybercriminalité, toxicomanies</p> <p><i>Populations</i> – démographie historique, familles, migrations, parcours de vie et santé, vieillissement</p>
---	--

## Le rôle de la planification

La planification facultaire ne prétend pas prévoir, organiser, choisir les activités de recherche en elles-mêmes. Son objectif est plutôt de contribuer à la mise en place des conditions intellectuelles et matérielles pour que les talents se fassent valoir et s'imposent par une contribution significative à l'avancement des connaissances. Notre aide a pour but de faire en sorte que les chercheurs reçoivent le meilleur accueil aux différents concours ou mécanismes de sélection.

L'appui donné par la Faculté et les services offerts aux chercheurs sont guidés par quelques principes cardinaux. Ils participent au développement de l'excellence et au rayonnement de la recherche. L'engagement facultaire pour les projets de recherche est d'autant plus appuyé que l'on y trouve réunies certaines qualités essentielles.

La qualité scientifique intrinsèque est une exigence minimale, mais nous apportons la plus grande attention au caractère innovateur des projets, ainsi qu'à la créativité et à l'originalité des idées soumises. Valeur de premier ordre, l'interaction portée par la recherche s'exprime tour à tour par l'interdisciplinarité dans son traitement, l'internationalisation de sa réalisation et/ou de ses collaborations, ou le partenariat avec des institutions et/ou des acteurs. Si la pertinence et la qualité scientifique du projet sont un préalable, la pertinence sociale doit être prise en compte, une pertinence qui s'exprime par les retombées pour la société ou l'engagement auprès des usagers, utilisateurs ou populations cibles. Tout autant, on ne peut négliger la *portée des recherches*, notamment aux plans de l'impact sur les enseignements ou la formation de la relève.

Dans tous les cas de figure, nous encourageons la recherche dans sa diversité : c'est ce qui fait sa richesse et son dynamisme.



La recherche, qu'elle soit individuelle ou en équipe, disciplinaire ou interdisciplinaire, appliquée ou fondamentale, financée par les conseils ou portée par les chercheurs seuls, a une égale valeur, si tant est qu'elle permette aux chercheurs d'exprimer leur inventivité et de contribuer de façon originale à l'avancement de la connaissance.

### **MARQUER NOTRE PLACE**

La recherche, par son volume, ses réussites, ses retombées, sa densité, nous définit. Dans tous les classements internationaux des universités, nous comptons parmi les forces vives de notre institution. Le dernier *QS World Rankings* mettait en lumière que presque tous les secteurs de connaissance, regroupés au sein des Arts et Sciences, font partie de ce club select des 150 premiers au monde. Neuf des douze disciplines de notre université, qui figurent dans les cent premières au monde, sont d'Arts et Sciences. Les données sur la densité de recherche nous placent en position de tête au Québec et parmi les premiers au Canada. Notre taux de succès aux concours des grands conseils ou fonds de recherche est nettement plus élevé que le taux moyen des candidats dans leur ensemble.

### **Construire sur les acquis et innover**

Cette position de leader doit être réaffirmée, consolidée et améliorée. Par conséquent, nous entendons poursuivre notre accompagnement rapproché des chercheurs dans le travail-conseil, et ce, à toutes les étapes de la préparation des projets. Notre soutien aux structures de recherche « performantes » et porteuses est acquis. Les principes généraux qui nous guident en cela ont déjà été énoncés. C'est dans cette perspective que nous cherchons à réunir un ensemble de moyens favorables à la promotion de foyers de recherche innovateurs dans tous les secteurs de la connaissance que nous touchons.

La veille et l'activité-conseil se doublent d'une volonté d'initiative visant à investir en recherche certains champs de la connaissance que nous n'occupons pas pleinement. Les chaires de recherche (philanthropiques, industrielles ou autres), les grands programmes de subvention, les subventions d'infrastructure, les contrats, les fondations, toutes ces avenues doivent confirmer la place et la mission de recherche de la Faculté.

Quelques exemples permettent d'illustrer les foyers majeurs de recherche où nous voulons compter davantage.

La Faculté entend valoriser la recherche et la constitution de *foyers de convergence des chercheurs en Lettres*. De nouvelles thématiques, comme Littérature et Culture numérique (« humanités numériques »), méritent que l'on y consacre la plus grande attention, tout autant que Identité et Interculturalité. Les Lettres devraient permettre des collaborations transversales et être l'un des angles d'attaque pour saisir des transformations sociétales de la plus grande importance.

La Faculté entend également encourager le développement de la *création* et de la *recherche-création en Lettres et en Arts*. Cela peut demander des plates-formes techniques spéciales ou des conditions d'enseignement et de formation adaptées.

Les *recherches nordiques* constituent un domaine en émergence que nous voulons soutenir, sachant que cela permettra la jonction des contributions disciplinaires non seulement en Sciences, mais également en Sciences humaines et sociales.

Sur ce plan de la connexion interdisciplinaire, la *nanobiologie* et les *nanobiotechnologies* représentent deux domaines de recherche dans lesquels nous cherchons à consolider notre leadership.

Dans la même veine, les *études internationales*, qui sont au confluent de centres de recherche et de disciplines, devraient être en pointe et porter l'Université vers de nouveaux sommets.

Il s'agit d'illustrations en nombre limité, mais elles permettent de souligner que, de façon générale, fidèle à sa mission et en raison des nouvelles démarches d'investigation scientifique, la Faculté juge approprié d'accorder un intérêt particulier aux regroupements de chercheurs mettant à contribution des démarches disciplinaires complémentaires.

### **S'assurer d'infrastructures adéquates et suffisantes**

La construction du Complexe des sciences au site Outremont est sans conteste une réponse au besoin crucial d'espace moderne, sécuritaire et suffisant auquel on s'attend de toute grande université.

Cette réponse, qui sera effective dans cinq ans, n'épuise pas le sujet des infrastructures de recherche à la Faculté. D'ici là, il faut travailler à contrer la vétusté des espaces de laboratoire en sciences biologiques, en chimie, en géographie et en physique, mais également en anthropologie. Avec la direction de l'Université, nous nous y appliquons.

La notion de laboratoire n'est pas liée exclusivement aux disciplines des sciences naturelles. Elle a une portée beaucoup plus grande. Elle est pertinente pour tous les champs liés à la création et à l'expérimentation, aussi bien en sciences humaines et sociales qu'en sciences, de même qu'au développement de prototypes ou d'instruments aussi bien matériels que numériques. Cela fait en sorte que les laboratoires constituent un lieu de travail, de rencontre, de concertation et d'expérimentation dans de nouveaux champs de la recherche. Ils induisent de nouvelles façons de faire et s'avèrent précieux dans le processus

d'innovation. Si les jeux vidéo, les arts numériques se prêtent spontanément à l'« environnement laboratoire », ce dernier est tout aussi pertinent pour la recherche en études internationales, par exemple.

Pour parler de façon plus convenue, les grandes infrastructures de recherche sont fragilisées par un financement défaillant. L'Université, de concert avec la Faculté et les grands organismes subventionnaires, devra trouver une solution adéquate afin d'assurer que ces infrastructures continuent à jouer le rôle de levier dans l'avancement de la recherche. Que ce soit, dans le domaine de l'imagerie, de l'astrophysique, de la biodiversité, pour prendre ces exemples, il est impératif de soutenir ces infrastructures, non seulement en termes d'équipement ou installation physique, mais aussi en termes de capacité de fonctionnement.

La recherche doit s'inscrire dans un espace qui lui permet de s'exprimer et de donner tous ses fruits. L'insuffisance d'espace de travail pour la recherche se fait durement sentir dans tout le champ des lettres, sciences humaines et sciences sociales. Cela passe par l'absence de locaux pour les professeurs et chercheurs, ainsi que pour les étudiants des cycles supérieurs et les postdoctorants. Là-dessus, il faut parler de pénurie qui porte préjudice à la recherche dans ce large champ.

Plusieurs chercheurs se sont associés à des centres de recherche ou ont établi leur unité de recherche dans des lieux distants de leur unité d'enseignement ; on peut parler de délocalisation de la recherche. Cette pratique qui se généralise, compréhensible dans les circonstances, produit l'effet indésirable de dissocier physiquement les cycles supérieurs et la recherche des unités départementales, compromettant ainsi le dynamisme intellectuel des départements.

L'absence de locaux de recherche ou leur délocalisation représente un facteur qui nuit à la formation des étudiants et à la réussite, surtout lorsqu'on fait intervenir le taux de diplomation et la « durée des études » avant la sanction du diplôme.

En conjuguant nos efforts, il faut pouvoir arriver à des actions dans les meilleurs délais, car on ne peut attendre plus d'une dizaine d'années avant qu'un changement à cet état de fait commence à se matérialiser. La Faculté a proposé un plan partiel des espaces qui devrait être mis en route dans la prochaine année. Parallèlement, la Faculté participera aux consultations sur la mise à jour du plan directeur des espaces concernant les pavillons Marie-Victorin et Roger-Gaudry.

### **Rayonnement, transfert et visibilité de la recherche**

Les travaux de recherche et leur pertinence relèvent trop souvent du mystère pour la société en général et leurs diverses élites. Cette méconnaissance ne sert pas l'institution universitaire et entretient l'ignorance ou la méfiance.

Les résultats de la recherche sont diffusés dans les canaux usuels de la communication scientifique. Nous incitons les professeurs à retenir les canaux qui ont le plus d'impact sur la communauté universitaire, eu égard à la nature des recherches en cause. Mais il importe de porter attention à une diffusion qui vise d'autres interlocuteurs que la communauté des spécialistes.

Il faut encourager la valorisation et le transfert des résultats de la recherche au-delà des circuits scientifiques usuels. L'accès au savoir et sa diffusion sont amplifiés par l'encouragement au libre accès aux données de la recherche, aux résultats publiés dans les revues savantes et aux divers rapports de recherche. La Faculté veut encourager la libre circulation des résultats de la recherche

tout en étant attentive à la vigueur des institutions nationales de diffusion de la recherche, comme les revues savantes.

Ces dernières années, les Arts et Sciences se sont dotés d'un espace polyvalent et différencié qui permet le partage et la diffusion des résultats de recherche. Le *Carrefour des arts et des sciences* a permis de donner une plus grande visibilité à la fois à la diversité de la recherche et aux échanges qui en découlent. Ce lieu est très précieux pour notre communauté ; malgré son ouverture sur l'extérieur, son impact au-delà de nos murs reste encore limité. Nous devons faire un effort pour améliorer les choses.

La Faculté étudiera les moyens pour accroître la diffusion large des travaux des collègues. Ces moyens doivent réunir les outils de communication les plus usuels à l'ère du numérique. Les vecteurs de communication, tels *Facebook*, *Twitter* ou le carnet du doyen contribuent à la communication organisationnelle, mais font relativement peu pour la diffusion des résultats de la recherche. D'autres vecteurs doivent être explorés et retenus pour mettre en relief nos activités de recherche et leur pertinence à la fois scientifique et sociale.

## **LES PROFESSEURS, ARTISANS DE LA RÉUSSITE ET DE L'EXCELLENCE**

La recherche et les programmes de formation constituent le socle indispensable à l'édifice universitaire. Cet édifice est animé par les étudiants et les professeurs qui personnalisent et donnent vie à ce patrimoine. Les uns et les autres interagissent pour donner corps à un milieu intellectuel que l'on veut dynamique et favorable à la réussite des étudiants.

### **REDÉFINIR LA PERSONNALITÉ DE NOTRE INSTITUTION**

Le corps professoral a connu une réduction majeure alors que le nombre d'étudiants était en croissance soutenue et que l'offre de formation était réorganisée. Les professeurs ont été beaucoup sollicités. Leur contribution a été remarquable.

Ces trois dernières années, le retard enregistré dans le comblement des postes a été en partie rattrapé. Des départements, qui ont été dans la tourmente de 2006 à 2010 en raison de nombreux départs à la retraite sans que les postes aient pu être pourvus, refont leurs forces et se remettent à flot. Parallèlement à cette évolution du corps professoral et à l'afflux des étudiants, la contribution relative des chargés de cours à l'enseignement n'a fait que croître. Cela pose un autre défi qui a déjà été évoqué. Le partenariat, qui s'impose dans les prestations d'enseignement et la contribution respective à la formation au premier cycle, en particulier, appelle la formalisation de nouvelles pratiques.

## **Se réinventer**

On comprendra que la question des professeurs pose parallèlement celle de la formation et de la recherche. Cette question est d'autant plus cruciale qu'au cours des dernières années, c'est près du quart du corps professoral qui a été renouvelé. Avec ce qui s'annonce au cours des prochaines années, plus du tiers du corps professoral aura été renouvelé en 6 ou 7 ans. Nous sommes à constituer le nouveau visage des départements et de la Faculté en très peu de temps. C'est dire l'importance des choix qui se font dans la période actuelle pour définir la personnalité de notre institution dans les disciplines fondamentales.

Le renouvellement du corps professoral est l'occasion de se réinventer. Aussi attirante que puisse être la formule, elle soulève la question d'un développement réfléchi de la constitution de nos forces et de nos équilibres, par rapport aussi bien à la formation qu'à la recherche. C'est pour cette raison que le seul comblement de postes libérés ne peut être le moteur du processus de recrutement que la Faculté met en branle chaque année.

## **Établir les priorités**

L'allocation des postes par la direction facultaire aux fins de recrutement professoral fait l'objet d'un processus de prise de décision appuyé d'une information complète (quantitative et qualitative) sur l'état des activités des départements. Le niveau d'activités d'enseignement au premier cycle et aux cycles supérieurs, la participation aux programmes facultaires, les perspectives de recherche et ses secteurs porteurs, la consolidation de pôles de recherche, la charge d'encadrement, la charge moyenne d'enseignement, l'évolution de l'effectif, l'évolution du corps professoral pèsent dans la balance.



Les décisions sont prises dans un contexte de gestion de la rareté. L'adhésion mécanique, en fonction du poids de décisions antérieures, n'est pas un facteur pertinent. Chaque année, certains départs ne seront pas remplacés ou le remplacement sera reporté, afin de tenir compte de l'évolution des responsabilités réelles. Les décisions sont prises par le Cabinet facultaire dans le but de s'assurer d'avoir pris en compte plusieurs éclairages.

### **Concilier divers paramètres**

Les postes de professeurs constituent une « ressource » qu'il faut allouer de façon réfléchie. Nous cherchons à évaluer, de concert avec les directions départementales, le profil de poste qu'il est le plus urgent de pourvoir. Chaque poste est associé à un profil préalablement établi, profil qui est dicté par les besoins d'enseignement et de recherche. C'est le moment de faire la jonction entre les besoins venant de l'offre de formation (non seulement au premier cycle, mais aux cycles supérieurs), et la volonté de consolider des compétences en recherche. Le développement de nouveaux secteurs ou la consolidation des forces aux cycles supérieurs et en recherche compte dans les jugements discrétionnaires que nous portons.

Le développement des cycles supérieurs va de pair avec le recrutement professoral. La baisse du nombre de professeurs est nettement corrélée avec la baisse du recrutement étudiant aux cycles supérieurs. Cette relation est manifeste au sein de la faculté de 2005 à 2010. Ces dernières années, le redressement des effectifs étudiants a anticipé de peu la vague de recrutement professoral ; cela est sans doute attribuable à l'effort déployé pour le recrutement des étudiants, mais aussi à l'introduction du cheminement de formation « appliquée » au deuxième cycle. Un tel décalage temporel ne peut être que momentané. Le recrutement professoral doit être en phase avec le développement des cycles supérieurs et la valorisation du cheminement « recherche », dont le doctorat.

## Postes d'initiatives stratégiques

De nouvelles règles budgétaires introduites par l'Université ces dernières années ont permis de constituer un Fonds facultaire d'initiatives stratégiques. Il permet de financer de nouveaux postes de professeur dans certains secteurs de développement. Le recrutement professoral induit des dépenses sur la durée, alors que le fonds permet d'assurer la dépense salariale seulement quelques années. Ces postes permettent d'amorcer de nouvelles initiatives ayant un effet d'entraînement sur l'évolution de nos revenus régulier, car il s'agit de postes avec profil de carrière. C'est l'occasion d'associer ces postes à une Chaire de recherche du Canada ou encore à une chaire philanthropique. Ces postes permettent de marquer le coup sur des champs stratégiques de développement.

Les postes stratégiques s'ajoutent aux postes de remplacement. Par définition, ils sont en nombre limité. Vingt nouveaux postes de professeur régulier ont été prévus pour les trois premières années d'utilisation de ce fonds. Nous verrons à l'usage l'impact qu'ils auront dans l'ensemble, mais on comprendra la prudence de la Faculté, car ce fonds est financé avec les surplus budgétaires de ces dernières années, surplus qui sont, en fait, des dépenses différées pour le bouclage de notre modèle en équilibre.

La prudence observée est dictée par les impératifs de l'équilibre du modèle et la capacité de poursuivre sur la lancée actuelle. Selon nos prévisions, l'élargissement de l'assiette de revenu au cours des prochaines années sera d'abord fonction du développement des cycles supérieurs. Les postes stratégiques ne pourront pas échapper à ces considérations.

## CONSTRUIRE UNE COMMUNAUTÉ

### Un partenariat professeurs-chargés de cours

Même si les cycles supérieurs sont au cœur de notre développement, la présence de professeurs de carrière dans le début de formation au premier cycle reste un atout pour la qualité de nos formations et pour la réussite des étudiants. Disons-le, la présence des professeurs est centrale au premier cycle et dans les cours de mise en route du programme de formation.

La diminution sensible du nombre de professeurs de 2005 à 2010, associée à une forte hausse du nombre d'étudiants a été accompagnée par une montée en flèche des auxiliaires d'enseignement et des chargés de cours. Ces dernières fonctions participent, pour une part, au montage du financement intégré pour les étudiants de maîtrise et de doctorat. Pour une autre part, l'augmentation du nombre de chargés de cours nous rappelle le nécessaire partenariat professeurs-chargés de cours dans l'organisation de l'offre de formation.

Dans notre planification de 2009, nous faisons le même constat initial :

« Dans les activités d'enseignement, le recours aux chargés de cours est de plus en plus massif. Les chargés de cours ne sont ni une contribution d'appoint, ni un mal nécessaire. Ils font partie des intervenants qui ont un apport dans la mise en œuvre des compétences pour la formation, particulièrement, mais non exclusivement au premier cycle. »

Partant de là, nous soumettions l'idée :

« Il importe d'élaborer une vision permettant de mieux intégrer et encadrer la place et la prestation des chargés

de cours dans l'offre de formation. Cette reconnaissance va de pair avec des formes de collaboration et de concertation sur la préparation des contenus et leur insertion dans les programmes. »

Nous concluons :

« Il n'y a pas de modèle unique, mais il est souhaité que l'on améliore la qualité des relations professionnelles entre les professeurs réguliers et les chargés de cours afin d'assurer la meilleure mise en cohérence de l'offre de formation au sein des programmes. »

Cet extrait est cité parce que cette question est plus que jamais à l'ordre du jour.

Ce défi est de grande actualité, d'autant que nous connaissons la multiplication de groupes-cours du même sigle et que la prestation des chargés de cours occupe une place qui tend à s'élargir au premier cycle.

Nous invitons les départements à travailler à la mise en place d'un partenariat professeurs-chargés de cours, afin d'établir sur des bases stables l'insertion des chargés de cours dans le cursus de formation, avec des enseignements balisés. Les départements devront trouver les formules les plus appropriées, mais il reste clair que nous devons travailler à la mise en cohérence des compétences qui sont mobilisées dans l'enseignement. Faisons en sorte que cette mise en cohérence serve la réussite des étudiants et solidifie notre offre de formation.

### **L'intégration des jeunes collègues**

Le renouvellement du corps professoral est impressionnant par son ampleur. Un ralentissement est prévu, en raison du ralentissement des départs à la retraite, mais il reste que les professeurs qui sont à l'œuvre sont en grand nombre en début de

carrière et apportent des expériences personnelles diverses. Cette arrivée des jeunes collègues est une grande richesse et participe à l'équilibre de nos forces, en termes de formation et de champs de spécialisation.

La sélection des nouveaux collègues est issue d'un processus rigoureux et attentif. Il se situe dans la perspective de la poursuite d'une carrière stimulante et féconde au sein de notre université. On s'attend à ce que leur intégration au sein de notre institution soit la meilleure possible. Cette intégration sera réussie si les attentes sont bien précisées de même que les règles du jeu pour le cheminement de carrière. Le directeur de département a un rôle stratégique pour l'accueil, l'énoncé des attentes et l'accompagnement dans la carrière.

Dans un contexte où les sollicitations sont nombreuses et que les impératifs se font souvent pressants pour les jeunes professeurs, une personne de référence est utile. Le directeur doit jouer pleinement son rôle et, dans bien des cas, la pratique du mentorat est indiquée. Même avec une charge d'enseignement en progression, le point d'équilibre entre divers impératifs n'est pas donné par avance. Cet équilibre entre les enseignements au premier cycle, la tenue de séminaires et l'encadrement aux cycles supérieurs, l'engagement dans une programmation de recherche, avec éventuellement une démarche de financement substantielle, une stratégie judicieuse de publication, la participation au rayonnement de l'université, doit être trouvé en fonction des matières, des repères disciplinaires et des attentes facultaires. En somme, il faut accorder tout l'intérêt nécessaire et aux conditions et à l'environnement des nouveaux professeurs.

Nous demanderons aux départements de porter une attention à cette question et d'établir une démarche qui correspond à leur réalité.

## Une communauté mobilisée

La réussite des étudiants est le projet qui doit passionner notre communauté facultaire. Même si ce n'est jamais totalement acquis, nous avons relevé le défi du recrutement étudiant : nous sommes la première destination pour les étudiants de baccalauréat au Québec dans onze des vingt-six départements et nous sommes seconds dans dix autres départements. Au doctorat, nous dominons dans seize départements, mais notre place est moins reluisante dans sept autres. Dans l'un et l'autre cas, il y a sans doute place à amélioration, mais notre situation comparative est très bonne, d'autant que, lors du recrutement, on ne doit pas compromettre nos exigences de qualité.

Une fois inscrits à la suite d'un processus de sélection, les étudiants sont considérés aptes à terminer leurs études. Évidemment, les causes de succès sont variables et relèvent en grande partie de la responsabilité de l'étudiant. Le raisonnement inverse devrait être aussi vrai. Mais il reste qu'il est de notre responsabilité de créer un environnement et des conditions d'étude favorables à la réussite de l'étudiant. Sur ce plan, notre responsabilité est entière. Cela est d'autant plus vrai lorsque nous traitons des cycles supérieurs. Nous avons enregistré des progrès au deuxième cycle, mais nous sommes nettement en retard au doctorat. Nous savons que notre situation, à la fois pour le taux de diplomation et la durée des études, est peu reluisante en comparaison avec les principales universités de recherche au Canada (données de l'U-15). Il n'y a pas matière à se défilier.

La question de la réussite reste entière et appelle une action systémique. C'est ce que nous avons voulu illustrer dans ce document de planification. Mais la part qui reste et qui nous appartient, c'est la volonté de nous approprier collectivement ce défi et d'infléchir un renversement de situation. Cela peut prendre un bon moment, même si nous agissons dès maintenant. Il faut voir là un sentiment d'urgence. Nous serons sur la bonne

voie quand le thème de la réussite des étudiants fera partie de nos schèmes de référence premiers. Inscrire de nouveaux étudiants chaque année, certes, mais surtout faire que leur passage soit couronné de succès. Dans le passé, notre attention a été centrée sur la première étape. Ayons un regard tout aussi attentif pour la suite des choses en travaillant sur les conditions qui sont favorables à la réussite.

La démarche se veut inclusive : elle doit mobiliser notre communauté dans toute sa diversité. Professeurs-chercheurs, chargés de cours, coordonnateurs et chargés de formation, personnel de soutien et d'administration, auxiliaires d'enseignement et autres personnes ressources, nous pouvons concourir à redresser la situation. Confiants, nous pensons que nous réussirons.

Au cours des quarante dernières années, nous avons formé un nombre impressionnant de jeunes diplômés qui ont connu un parcours professionnel souvent plus qu'enviable. Nous sommes à l'origine d'une large constellation de talents qui se sont dévoilés, et ce, dans tous les domaines. Nous poursuivons notre travail et nous devons en éprouver de la fierté. En participant au renouvellement des générations de personnes habiles et inventives qui contribuent au devenir de notre société, nous participons au progrès social. Au cours des dernières années, nous avons poursuivi sans relâche cet engagement malgré des conditions difficiles. C'est comme communauté que nous nous sommes révélés. C'est cette même communauté, riche de sa diversité et dédiée à sa mission, que nous invitons à partager les grands objectifs des prochaines années.