

Université   
de Montréal  
et du monde.

Faculté des arts  
et des sciences



# Élargir nos horizons

Planification stratégique 2023–2028

# Sommaire

---

<b>1. Mot du doyen</b>	4
<b>2. Constats et hypothèses</b>	5
<b>3. Nouveaux enjeux</b>	7
<b>3.1. Prendre en compte les effets de la pandémie</b>	8
<b>3.2. Intégrer de nouvelles modalités d'enseignement et de travail</b>	9
3.2.1. Modalités d'enseignement	9
3.2.2. Organisation du travail	10
<b>3.3. Être proactif face à l'ascension de l'intelligence artificielle</b>	11
<b>3.4. Œuvrer à l'ouverture à la différence ainsi qu'à de nouvelles manières de collaborer avec les Premiers Peuples</b>	12
<b>3.5. Prendre part à la transition écologique</b>	14
<b>3.6. Contribuer à la réalisation de la planification stratégique de l'Université</b>	15
<b>4. Orientations phares</b>	16
<b>4.1. Élargir les horizons des étudiantes et étudiants</b>	17
4.1.1. Diversifier les moyens de croiser les disciplines et de s'exposer à de nouvelles idées	18
4.1.2. Initier plus d'étudiantes et d'étudiants de 1 <sup>er</sup> cycle à la recherche	20
4.1.3. Promouvoir l'ouverture au monde de notre communauté étudiante	21
4.1.4. Soutenir le développement d'expertises et leurs applications sur les questions environnementales	24
4.1.5. Soutenir une intelligence éclairée par rapport au numérique et à l'intelligence artificielle	25
<b>4.2. Être plus accueillante et mieux soutenir la réussite jusqu'à la diplomation</b>	26
4.2.1. Augmenter la diversité de notre population étudiante	26
4.2.2. Soutenir le succès académique en augmentant la persévérance et la diplomation	27
4.2.3. Mieux faire rayonner nos disciplines connues et méconnues	31
<b>4.3. Découvrir et créer les nouvelles contrées du savoir</b>	32
4.3.1. Encourager l'audace en recherche	32
4.3.2. Apprendre de la richesse de nos modes de production de connaissances	33
4.3.3. Allier responsabilité et ambition au renouveau professoral	35
4.3.4. Soutenir les partenariats	36
4.3.5. Créer des chaires facultaires	37
4.3.6. Soutenir les carrefours et grands projets porteurs	38

<b>4.4. Soutenir des équipes bienveillantes, créatives et innovantes</b> .....	42
4.4.1. Renouveler les stratégies de recrutement et mieux accueillir nos collègues .....	43
4.4.2. Élargir nos horizons de recrutement .....	44
4.4.3. Bonifier la formation .....	45
4.4.4. Offrir plus d'occasions d'échanges et de soutien entre collègues .....	46
4.4.5. Offrir des espaces agréables et innovants .....	47
4.4.6. Trouver des alliés face à l'évolution des tâches .....	48
4.4.7. Bonifier la reconnaissance .....	49
4.4.8. Soutenir dans la tempête .....	50
<b>4.5. Explorer ces horizons avec toute la société</b> .....	51
4.5.1. Faire rayonner notre recherche .....	52
4.5.2. Soutenir des organismes et offrir des services à la population .....	52
4.5.3. Tisser des liens forts avec la société .....	53
4.5.4. Transmettre la connaissance par le biais de la formation continue .....	53
4.5.5. Accroître nos collaborations avec les ordres professionnels .....	54
4.5.6. Renforcer nos liens avec les milieux de stages .....	54
4.5.7. Développer plus de liens avec les communautés autochtones .....	55
4.5.8. Se rapprocher et renouer nos liens avec les milieux communautaires et culturels .....	55
4.5.9. Enrichir nos relations avec les diplômés et les donateurs .....	56
4.5.10. Faire rayonner nos expertises auprès du grand public .....	56

<b>5. Conclusion</b> .....	57
----------------------------	----

<b>6. Méthodologie</b> .....	58
------------------------------	----

---

## Équipe de direction de la Faculté des arts et des sciences

**Frédéric Bouchard**, doyen

**Marie Achille**, vice-doyenne – Études de premier cycle et réussite

**Sophie Archambault**, directrice – Bureau du doyen et communications

**Carl Bouchard**, vice-doyen – Affaires internationales et secrétaire de Faculté

**Isabelle Cagiotti**, directrice – Opérations administratives

**Éric Montpetit**, vice-doyen – Recherche, découverte et création

**Sophie Parent**, vice-doyenne – Études de cycles supérieurs et engagement communautaire

**Houari Sahraoui**, vice-doyen – Planification, infrastructures et ÉDI

**Andreea Schmitzer**, vice-doyenne – Affaires professorales, partenariats et innovation

Pour tout commentaire ou toute question à propos de ce plan stratégique :

doyen@fas.umontreal.ca

514 343-6262

Plan stratégique déposé en mai 2023



# Mot du doyen

Une faculté est d'abord et avant tout le rassemblement de personnes curieuses et passionnées qui veulent comprendre et partager les fruits du savoir. À la Faculté des arts et des sciences, depuis 50 ans, cette soif de savoir est particulièrement expansive et variée: de la bactérie au sondage, du firmament aux tabous; de la topologie aux pyramides d'âge; du développement de l'enfant à l'apprentissage de l'innu; de l'archéologie au recyclage; de l'évolution des émotions au jeu vidéo. Nous ne nous trouvons pas juste au carrefour des savoirs: nous les défrichons tous les jours.

Nous savons que les nouveaux sentiers du savoir exigent de l'exploration et de la détermination, mais qu'ils requièrent surtout des collègues hardis et ouverts d'esprit. Ces personnes d'exception, elles sont parmi nous: nous les attirons, nous les formons et nous les côtoyons depuis un demi-siècle.

Notre mission facultaire revêt une nécessité sans cesse renouvelée. Force est de constater que la géopolitique de l'heure et les brises d'intolérance qui soufflent ici et ailleurs induisent plus à la fermeture qu'à l'ouverture. Au même moment, notre relève étudiante et notre communauté de recherche méritent de plus en plus les savoirs et les approches, et collaborent encore plus ouvertement avec la société civile. Ainsi, notre curiosité généreuse devient en quelque sorte un acte de résistance joyeuse face à une humanité fatiguée qui oublie parfois qu'elle peut toujours grandir. C'est pour cela que, comme aux premiers jours de notre faculté, nous revendiquons fièrement notre mission d'élargir les horizons: les nôtres et ceux des autres.

**Nous élargissons les horizons de notre communauté étudiante, afin qu'à son tour elle puisse contribuer à élargir les horizons des sociétés auxquelles elle participera. Nous élargissons les horizons du savoir afin que l'humanité puisse construire l'avenir plutôt que le subir.**

Au-delà de l'engagement et de la noblesse de notre mission académique, il faut bien sûr structurer nos actions, articuler le rehaussement de nos aspirations, et planifier pour que ces valeurs prennent chair. C'est dans cet esprit que le plan stratégique de l'Université, [L'Université de Montréal et du monde de demain](#), fut conçu, et c'est donc avec enthousiasme et cohérence que nous inscrivons nos propres actions facultaires.

Par ailleurs, le moment de cette planification est particulièrement propice à rêver grand. Toute l'Université est conviée à se projeter dans un avenir plus ambitieux dans le cadre de la Grande campagne de philanthropie qui débutera officiellement l'an prochain. Nos projets sont donc aussi des initiatives qui pourraient être soutenues par des partenaires externes ou de généreux et bienveillants philanthropes.

C'est ainsi que nous renouvelons notre engagement envers l'épanouissement par le savoir et offrons ici le plan pour le favoriser au quotidien et dans la durée.

**Frédéric Bouchard, doyen**



2

# Constats et hypothèses

## 2 Constats et hypothèses

La pertinence d'un plan stratégique se mesure d'abord à sa prise en compte du contexte particulier de son action. Notre dernier plan stratégique facultaire «Améliorer l'expérience 2018-2023» identifiait des tendances à long terme et des projets se déployant dans la durée, et dont, force est de constater, la pertinence demeure entière. Il reste donc, à plusieurs égards, le fondement de ce nouveau plan stratégique.

À titre de rappel, ces enjeux sont: **1)** Changement de la réalité étudiante; **2)** Transformation du financement de la recherche; **3)** Réalisation du campus MIL; **4)** Évolution de l'accompagnement des étudiants et des membres du personnel; **5)** Transformation sociale par le numérique et l'intelligence artificielle. Notre nouveau plan stratégique poursuit la réponse à ces enjeux qui sont, pour le meilleur et pour le pire, toujours d'actualité.

Toutefois, plusieurs réalités émergentes, occasions inédites et aspirations renouvelées nous invitent à une actualisation de notre planification. Dans cette planification 2023-2028, nous nous concentrerons donc sur ces nouveautés sans passer par une récapitulation exhaustive de ce qui a été maintenu.

Certains constats et hypothèses majeurs se sont imposés depuis notre dernier plan stratégique et ils nécessitent une intégration à notre compréhension du monde dans lequel notre faculté peut se déployer. Ces nouveaux éléments de contexte nous montrent la nécessité de présenter un nouveau plan:

- ➔ La prise en compte des effets de la pandémie;
- ➔ L'intégration de nouvelles modalités d'enseignement et de travail;
- ➔ L'accélération de la performance de l'intelligence artificielle;
- ➔ Les enjeux de transition écologique;
- ➔ Les relations avec les Premiers Peuples ainsi que les enjeux d'équité, de diversité et d'inclusion;
- ➔ La planification stratégique que l'Université a déposée et adoptée l'an dernier.

Ces enjeux et éléments de contexte viendront teinter chacune de nos grandes orientations des prochaines années:

- ➔ Élargir les horizons des étudiantes et étudiants;
- ➔ Être plus accueillante et mieux soutenir la réussite jusqu'à la diplomation;
- ➔ Découvrir et créer les nouvelles contrées du savoir;
- ➔ Soutenir des équipes bienveillantes, créatives et innovantes;
- ➔ Explorer ces horizons avec toute la société.

# 3

## Nouveaux enjeux

- 3.1. Prendre en compte les effets de la pandémie
- 3.2. Intégrer de nouvelles modalités d'enseignement et de travail
- 3.3. Être proactif face à l'ascension de l'intelligence artificielle
- 3.4. Œuvrer à l'ouverture à la différence ainsi qu'à de nouvelles manières de collaborer avec les Premiers Peuples
- 3.5. Prendre part à la transition écologique
- 3.6. Contribuer à la réalisation de la planification stratégique de l'Université



## 3.1

# Prendre en compte les effets de la pandémie

---

Même si nous souhaitons mettre ce chapitre déstabilisant derrière nous, nous ne pouvons pas fermer les yeux sur les effets de la pandémie sur notre communauté. Ils sont d'autant plus significatifs sur nos jeunes qui ont vu leur parcours académique et leur socialisation perturbés à un moment clé de leur développement affectif, social et académique. Du primaire à l'université, toute la communauté étudiante a vécu une expérience que les plus âgés d'entre nous peuvent difficilement imaginer. En tant qu'éducatrices et éducateurs, nous devons réfléchir à un accompagnement adapté à cette réalité post-COVID.

Comment soutenir les cohortes étudiantes post-COVID afin de nous assurer qu'elles évoluent dans un milieu au sein duquel elles se sentent bien? Comment les accompagner pour leur garantir l'acquisition des compétences nécessaires au développement de leur plein potentiel? Comment intégrer la prise en compte des besoins de ces cohortes dans nos programmes et comment favoriser leur intégration sereine et heureuse?

Nous avons déjà fait beaucoup de choses pour la reprise de nos activités, mais le défi est générationnel et nous devons donc poursuivre la réflexion et les remises en question.

Par ailleurs, au-delà des défis particuliers connus par notre jeunesse, tous nos collègues, aussi bien les membres du personnel académique qu'administratif et technique, sont passés à travers un épisode de vie d'une grande intensité. La tentation du déni sera grande, mais y succomber ne nous permettra pas d'aider les membres de nos communautés qui se remettent encore de cette période ardue de notre histoire récente.

Cette épreuve collective fut aussi, par nécessité, une période d'expérimentation sur différentes façons de faire. L'adversité s'est transmutée en créativité et en exploration de nouvelles pratiques. Cette période nous a permis de remettre en question certaines de nos pratiques et de nos idées préconçues, et ainsi, de sortir de cette pandémie avec un regard neuf et de nouvelles aspirations.





## 3.2

# Intégrer de nouvelles modalités d'enseignement et de travail

---

La reprise de nos activités post-confinement a suscité beaucoup de discussions par rapport à la valeur de certaines nouvelles pratiques (ex.: activités à distance) et l'importance d'autres approches antérieures (ex.: importance de la présence pour favoriser les échanges fortuits). Nous en avons toutes et tous été témoins et l'avons vécu: la pandémie et la reprise ont accéléré l'intégration de nouvelles façons d'enseigner et de travailler et ont renouvelé la pertinence de pratiques plus anciennes.

### 3.2.1

## Modalités d'enseignement

---

Le retour post-confinement nous a prouvé l'importance de l'enseignement en personne et des échanges qu'il rend possible. La présence est la condition de la réalisation de notre mission académique et elle restera donc la clé de voûte de nos activités. Ceci étant dit, le numérique permet ici et là de la souplesse ou de nouvelles approches pédagogiques. Déjà dans la planification de la Faculté de 2018-2023, nous annonçons tendre à ce que toute personne étudiante qui le souhaiterait puisse suivre au moins un cours à distance dans le cadre de son programme. Le projet d'augmenter le nombre de cours en ligne, lorsque pertinent, était ainsi déjà présent avant la pandémie de COVID-19. Depuis, nous avons exploré de multiples façons d'enseigner et nous sommes mieux informés des meilleures pratiques et de leur mise en application dans notre contexte universitaire.

Comment envisage-t-on le renouvellement de l'enseignement en présentiel, le rôle complémentaire de l'hybride, du comodal ou de l'enseignement en ligne? Tout en maintenant que nos cours présentiels resteront le fondement de nos pratiques pédagogiques, comment pouvons-nous intégrer certaines technologies afin de soutenir la réussite des étudiantes et étudiants et leur engagement intellectuel et social vis-à-vis de leur champ disciplinaire? Il faudra y réfléchir pour chacun des programmes de la Faculté, en collaboration avec les départements, écoles, institut et centres d'études, de façon à rehausser l'expérience sur le campus avec éventuellement des approches technologiques diverses, sans jamais perdre de vue que notre mission reste la formation de plus grands êtres humains, des êtres humains incontournables.

### 3.2.2 Organisation du travail

Les chamboulements du confinement nous ont forcés dans l'urgence à intégrer de nouveaux outils et de nouvelles pratiques de travail. Nous nous sommes perdus de vue, mais nous avons aussi découvert d'autres moyens de rester en contact. Les soubresauts de la reprise ont suscité de vives réflexions par rapport à ce qui est souhaitable et ce qui est nécessaire dans nos activités quotidiennes. En tant que communauté universitaire, les échanges en personne sont la pierre d'assise de notre action. Par ailleurs, le numérique nous offre d'autres solutions pour soutenir nos collègues et notre communauté.

De nouveaux équilibres dans l'organisation du travail réconciliant les besoins divers de notre mission d'enseignement et de recherche ainsi que ceux de notre communauté sont en train d'être intégrés à nos façons de faire. Nous croyons que nous en sortons toutes et tous meilleurs.

De plus, au-delà des cycles de rareté de main-d'œuvre, la mobilité du personnel, qu'elle soit interne ou externe, est une donnée que toutes les organisations doivent maintenant prendre en considération. Comment recruter ? Comment retenir ? Mais aussi de plus en plus, comment intégrer rapidement et sereinement ces nouveaux membres de notre communauté ?

#### Se retrouver

Certains membres de notre communauté ont perdu l'habitude de se côtoyer au quotidien. Par ailleurs, plusieurs étudiantes et étudiants ainsi que plusieurs collègues récents n'ont jamais eu l'occasion de venir à nos bureaux, de se croiser dans les couloirs, de partager un lunch ou un café chez Local Local. Nous devons toutes et tous continuer à réapprivoiser notre vie de campus pour notre plus grand bienfait individuel et collectif. Mais cela ne se fera pas sans la mobilisation de toutes et tous. Comment animer à nouveau nos campus et donner le goût à la communauté étudiante d'y revenir plus que pour seulement assister à un cours ? Comment faire en sorte que nos équipes et nos nouveaux collègues réinvestissent fièrement nos campus ? Ces questions doivent animer plus explicitement nos réflexions sur l'organisation de nos activités à l'échelle des unités et de la direction de la Faculté.



## 3.3

# Être proactif face à l'ascension de l'intelligence artificielle

---

À bien des égards, nous sommes aux premières loges du développement de l'intelligence artificielle. En effet, nos collègues (en particulier au Département d'informatique et de recherche opérationnelle et au Département de mathématiques et de statistique) et leurs étudiantes et étudiants ont créé les fondements de plusieurs des avancées récentes dans ce secteur et plusieurs autres collègues en lettres, sciences humaines et sciences sociales ont participé aux diverses réflexions éthiques, sociologiques et politiques sur les risques et les bienfaits de ces nouveaux outils.

Malgré cet accès privilégié à ces expertises, notre communauté facultaire a vécu avec surprise et appréhension le coup de semonce tonné par ChatGPT à la fin de l'année 2022. Personne n'était réellement prêt au déploiement de cette technologie de rupture, mais la Faculté a rapidement communiqué avec les étudiants et les enseignants afin de prévenir les utilisations mal avisées de ces technologies. La Faculté a ensuite organisé plusieurs ateliers et discussions pour tenter d'arriver à une utilisation raisonnée et raisonnable de ces outils qui peuvent assister les êtres humains, mais qui ne doivent pas les remplacer.

Entre le catastrophisme et le jòvialisme technologique, nous devons prendre acte du fait que le génie est sorti de la lampe et qu'il nous incombe maintenant de renouveler nos approches pédagogiques afin d'en rehausser la pertinence, mais aussi d'enrichir nos formations pour que nous puissions réellement former des êtres humains incontournables. Il en va de même pour nos activités de recherche où ces outils, si utilisés intelligemment, peuvent accélérer la découverte et élargir nos connaissances, mais lorsque utilisés dans la facilité, réduisent notre potentiel de réelles avancées.

L'humanité est à un tournant et nous devons nous assurer que la peur du changement ou la séduction de la nouveauté ne nous détournent pas de nos aspirations humanistes. Pour que ces aspirations soient réalisées, nous aurons à confronter ces défis technologiques et sociaux dans nos activités quotidiennes comme dans nos contributions à la connaissance.



## 3.4

# Œuvrer à l'ouverture à la différence ainsi qu'à de nouvelles manières de collaborer avec les Premiers Peuples

---

Grâce à nos recherches, nous avons souvent été les témoins et les acteurs de divers changements de société. Nous avons aussi accueilli, au cours des années, une population étudiante de plus en plus diversifiée et des collègues provenant d'horizons variés. Il est bon de se rappeler qu'au-delà des modes, des débats du moment ou des transformations sociologiques ou politiques de l'heure, l'université incarne depuis toujours une ouverture à la différence, aux autres et aux diverses manières de comprendre le monde. En vue d'assurer son succès, l'université se doit d'incarner cette ouverture.

Dans cette perspective, les enjeux d'équité, de diversité et d'inclusion ne sont pas nouveaux ou étrangers à notre action, mais reflètent aujourd'hui un intérêt social plus large.

Ainsi, notre université invite toute sa communauté à réfléchir à ces enjeux et aux façons de faire évoluer nos pratiques. Dans cette démarche institutionnelle, la Faculté a formé un comité en 2021-2022 qui a soumis un premier rapport.

Ce comité ainsi que d'autres groupes au sein de la Faculté se sont penchés, dans l'esprit de l'action de notre université, sur des questions qui devraient nous animer dans la durée : comment faire de notre campus un lieu bienveillant et accueillant face à la différence ? Comment passer de la tolérance, à l'accueil, à la pleine participation de toutes et tous dans le respect et l'ouverture ? Comment mieux refléter ces apprentissages dans nos enseignements et nos recherches ?

Afin de mieux coordonner nos efforts facultaires et de les arrimer aux efforts institutionnels, nous avons confié le mandat d'équité, diversité et inclusion (ÉDI), ainsi que celui des relations avec les Premiers Peuples (RPP) à notre vice-doyen à la planification et aux infrastructures qui sera épaulé par une nouvelle vice-doyenne associée. Avec l'aide d'une conseillère, cette équipe a entamé une série de consultations pour élaborer des plans d'action facultaires pour l'ÉDI et les RPP.

### 3.4

## Œuvrer à l'ouverture à la différence ainsi qu'à de nouvelles manières de collaborer avec les Premiers Peuples

---

Pour l'équité, la diversité et l'inclusion, et grâce aux expertises et expériences facultaires, les réflexions ont été amorcées selon trois axes principaux.

- 1.** Accompagner, valoriser et rendre plus visibles les réalisations et la réussite des membres de groupes sous-représentés, aussi bien les membres de la population étudiante que les membres du personnel enseignant, de recherche, de soutien et d'administration.
- 2.** Favoriser, par divers moyens, l'ouverture aux différentes cultures et réalités vécues (ex.: par l'apprentissage des langues, par des activités et collaborations interculturelles ou la bonification du curriculum).
- 3.** Faire un travail de sensibilisation pour que les initiatives favorisant l'ÉDI soient appréciées pour leur apport juste et nécessaire à notre action et à notre collectivité.

Pour les relations avec les Premiers Peuples, plusieurs des pistes énoncées ci-dessus restent tout à fait appropriées. En lien avec les priorités institutionnelles, des réflexions additionnelles ont aussi été explorées.

- 1.** Travailler avec les communautés et le réseau de l'éducation pour soutenir leurs besoins et accompagner leur intérêt pour la poursuite du savoir, quel que soit l'horizon ou la discipline souhaitée. Par ailleurs, nous souhaitons améliorer l'accueil et l'accompagnement des étudiantes et étudiants autochtones qui désirent se joindre à notre faculté.
- 2.** Placer au cœur de notre engagement envers les Premiers Peuples le recrutement et l'accompagnement du personnel, aussi bien enseignant que de soutien et d'administration.
- 3.** Voir comment ces actions pourraient participer à une plus grande appréciation des savoirs autochtones par la population étudiante, et permettre la personnalisation de nos programmes, surtout aux cycles supérieurs, aux profils des étudiantes et étudiants autochtones.

Ce chantier est imposant, mais heureusement il est bien amorcé. Dans cette perspective, notre planification n'offre pas de solution complète, mais comporte un ensemble d'efforts qui sont souvent inspirés d'initiatives des unités académiques. Des plans d'action spécifiques à ces jeux compléteront sous peu cette planification stratégique.



# 3.5

## Prendre part à la transition écologique

---

Face aux bouleversements climatiques à venir, prendre part positivement à la transition écologique est une condition préalable à l'épanouissement collectif. Nous y contribuons déjà par plusieurs initiatives d'enseignement et de recherche, et sans pouvoir tout régler, nous devons augmenter encore davantage notre apport.

Il est essentiel que l'ampleur et l'urgence des défis ne soient pas source d'une anxiété paralysante, mais plutôt l'élan lucide vers l'action. Étant donné les besoins et nos expertises, nous souhaitons à la fois participer aux efforts pour limiter les changements climatiques et contribuer à ceux visant une adaptation à certains de ces changements climatiques déjà amorcés. Notre faculté a beaucoup à offrir dans le chantier des transformations sociales et technologiques nécessaires.

Sans tomber dans un optimisme déraisonnable, il faut aussi trouver les moyens de convaincre notre relève qu'elle aura elle aussi un avenir à construire. Notre mission d'enseignement est fondée sur l'espoir que l'acquisition de connaissances permet d'améliorer la condition humaine. Sans cet espoir de changement, nous ne pourrions pas réaliser notre mission. Dans cet esprit, nous poursuivrons la mobilisation de nos expertises en lettres, sciences humaines, sciences sociales, sciences naturelles et sciences appliquées afin de bonifier notre offre de formation et développer notre capacité de recherche sur ces enjeux. Nous verrons aussi à un engagement rehaussé avec des partenaires non universitaires qui ont beaucoup à nous apprendre et à qui nous avons beaucoup à offrir.

Cette planification propose des pistes que nous suivrons ces prochaines années.



## 3.6

# Contribuer à la réalisation de la planification stratégique de l'Université

---

L'Université de Montréal a présenté son plan stratégique 2022-2032 [L'Université de Montréal et du monde de demain](#) lors de l'assemblée universitaire du 4 octobre 2021. Nous nous reconnaissons pleinement dans les aspirations et les orientations adoptées. C'est donc dans une cohérence enthousiaste que ce plan facultaire a été conçu. Les sections suivantes le démontrent, à la fois au regard des orientations et des actions privilégiées.



# 4

## Orientations phares

- 4.1 Élargir les horizons des étudiantes et étudiants
- 4.2 Être plus accueillante et mieux soutenir la réussite jusqu'à la diplomation
- 4.3 Découvrir et créer les nouvelles contrées du savoir
- 4.4 Soutenir des équipes bienveillantes, créatives et innovantes
- 4.5 Explorer ces horizons avec toute la société





## 4.1

Depuis sa création, notre faculté élargit les horizons de notre communauté étudiante afin qu'à son tour, elle puisse contribuer à élargir les horizons des sociétés auxquelles elle participera. Plusieurs des initiatives décrites dans les prochaines pages font écho à l'esprit qui avait animé la création de notre faculté il y a un peu plus de 50 ans et qui ponctue notre quotidien depuis. Elles reflètent aussi des aspirations énoncées dans plusieurs des plans stratégiques produits par nos unités académiques.





## 4.1 Élargir les horizons des étudiantes et étudiants

### 4.1.1.

## Diversifier les moyens de croiser les disciplines et de s'exposer à de nouvelles idées

### Poursuivre le développement de programmes interdisciplinaires

Les programmes interdisciplinaires et les programmes facultaires sont des instruments privilégiés pour élargir les horizons. Nous en poursuivons la création, mais il nous faut aussi mieux soutenir les programmes existants.

- ➔ Explorer la possibilité d'un baccalauréat interdisciplinaire signature jumelant les arts et les sciences de type « double major » pour ces étudiantes et étudiants ayant des curiosités et intérêts diversifiés qui souhaitent relever un défi académique hors norme.
- ➔ Poursuivre la création et la mise en valeur de programmes interdisciplinaires liés aux enjeux de l'heure, notamment environnementaux, de santé mentale et forensique, de protection de la jeunesse, de diversité, d'intelligence artificielle, de neuroscience, ou en humanité numérique, en jeu vidéo et en nouveaux matériaux.
- ➔ Collaborer avec le Centre de recherche interdisciplinaire sur la justice intersectorielle, la décolonisation et l'équité (CRI-JaDE) pour ancrer ces projets de formation dans des collaborations de recherche interdisciplinaires.
- ➔ Poursuivre les démarches pour enrichir les options de formation en études noires ou afrodescendantes.

## Encourager la participation à des activités académiques ou non-académiques hors discipline

Proposer un contact plus grand à un large éventail de connaissances a toujours été au cœur de notre mission facultaire. Afin de répondre à ce besoin d'ouverture croissant, nous devons renouveler notre engagement envers l'élargissement des perspectives académiques de notre communauté étudiante, au-delà de l'identité disciplinaire primaire de chacune et chacun.

- ➔ Favoriser la création de cours ouverts aux étudiantes et étudiants de plusieurs disciplines pour leur permettre de se côtoyer et de s'intéresser à d'autres perspectives intellectuelles. Par exemple:
  - Après la [première série Horizon](#), déployer un nouveau modèle de cours multidisciplinaire dans lequel les étudiantes et étudiants de fin de premier cycle auront recours aux outils informatiques pour proposer une solution à un problème lié à leur discipline. Le travail sera réalisé en équipe composée de cohortes de divers programmes (projet de type intégrateur).
  - Augmenter la perméabilité entre les programmes, par exemple en créant des cours double siglés.
- ➔ Mettre en place une série de moyens pour soutenir le développement des compétences transversales et mieux préparer la communauté étudiante à sa vie post-universitaire, par exemple:
  - Créer des ateliers complémentaires, notamment en sécurité informatique, éthique et médias sociaux, communication et vulgarisation scientifique ou présentations orales, sous forme de cours de 1 crédit.
  - Offrir la possibilité aux étudiants de diverses disciplines de s'exposer à du contenu « hors discipline », par exemple, 1) sur la thématique de la transition écologique et 2) sur la thématique de la sensibilisation aux enjeux d'équité, de diversité et d'inclusion, et ce, en rendant plus visibles les cours au choix et optionnels du bloc Y, notamment en créant une vitrine de ceux-ci.
  - Encourager l'ajout de telles notions dans les programmes pertinents, lorsque possible, par la création de cours ou la bonification de cours existants (en collaboration avec les unités) et réviser la liste des cours donnés par les unités académiques afin de cibler ceux qui gagneraient à être offerts aux étudiantes et étudiants d'autres disciplines.
  - Proposer un cycle de conférences dispensées par des étudiantes ou étudiants de doctorat (ex.: récipiendaires des [Bourses mosaïques d'excellence](#)).
  - Développer un répertoire de chercheuses et chercheurs qui seraient prêts à donner un peu de leur temps pour une participation dans le cadre d'une séance de cours d'une ou d'un collègue de la Faculté, par exemple pour des enjeux en matière de diversité, équité et inclusion, en matière de transition écologique ou de tout autre sujet transversal.
  - Travailler avec les Services à la vie étudiante et les Études supérieures et postdoctorales afin de développer l'offre d'activités et collaborer à leur diffusion au sein de notre communauté.



## 4.1 Élargir les horizons des étudiantes et étudiants

### 4.1.2.

## Initier plus d'étudiantes et d'étudiants de 1<sup>er</sup> cycle à la recherche

Offrir à nos étudiantes et étudiants de 1<sup>er</sup> cycle plus d'occasions d'initiations à la recherche.

- + Collaborer au développement du [parcours RECI](#), dont l'un des objectifs est d'optimiser l'expérience étudiante en recherche.
- + Accompagner les unités académiques pour favoriser la création de nouveaux stages d'été en recherche (ex. : en créant des bourses d'admission sous forme de stage d'été rémunéré après la 2<sup>e</sup> année).
- + Démarrer de nouveaux projets [Rétrovisueur](#), permettant la création d'un patrimoine historique et scientifique des unités avant leur relocalisation dans un nouveau pavillon. La constitution de cette mémoire collective est élaborée par des étudiantes et étudiants de programmes divers qui réalisent des entrevues puis une exposition et un site Web documentant le déménagement d'unités telles que l'École de travail social, le Département d'informatique et de recherche opérationnelle, puis le Département de mathématiques et de statistique, par exemple.
- + Poursuivre le développement de cheminements *honors* ou encore encourager l'ajout de cours laboratoires pour de mini projets de recherche au sein de baccalauréats.
- + Travailler avec les unités académiques et leurs associations étudiantes afin de créer plus d'occasions d'échanges sur la recherche entre les communautés étudiantes de 1<sup>er</sup> cycle et de cycles supérieurs (ex. : inviter les étudiants à des présentations d'affiches, à des visites de laboratoires, etc.).
- + Encourager la collaboration d'étudiantes et étudiants de baccalauréat à des projets de recherche en allant jusqu'à leur proposer, par exemple, d'être co-auteurs d'articles.
- + Inviter plus systématiquement les étudiantes et étudiants de 1<sup>er</sup> cycle aux conférences et colloques.



## 4.1 Élargir les horizons des étudiantes et étudiants

### 4.1.3.

## Promouvoir l'ouverture au monde de notre communauté étudiante

### Favoriser la mobilité sortante

Comme plusieurs universitaires, nous croyons que le contact avec d'autres communautés à travers le monde ainsi que l'expérience de cultures variées enrichissent nos esprits et nos cœurs. Nous souhaitons poursuivre la bonification des expériences de mobilité pour nos étudiantes et étudiants.

Avec ses 25 départements, écoles et institut, ses nombreux centres, groupes et chaires de recherche, la Faculté des arts et des sciences est de loin celle qui, à l'UdeM, a le plus grand nombre d'activités de collaboration internationale.

Depuis 2016, près de 5 000 projets de mobilité de différents types y ont été réalisés: échanges de courte, moyenne ou longue durée dans une institution étrangère, stages, séjours de recherche, écoles d'été, etc. En raison de l'excellence de nos programmes de formation, de la réputation internationale de l'UdeM et de celle de Montréal comme ville étudiante, la Faculté connaît une mobilité entrante largement plus importante que la mobilité sortante. Dans les prochaines années, nous viserons ainsi à augmenter la mobilité sortante.

Les expériences internationales sont très différentes d'une discipline à une autre. Sans surprise, les unités dont les objets d'études sont tournés vers l'international – études asiatiques, études internationales, science politique, littératures et langues du monde, par exemple – génèrent une bonne part de la mobilité sortante au sein de la Faculté.

Le nombre de séjours à l'international est toutefois trop peu nombreux pour les étudiantes et étudiants d'autres secteurs, par exemple dans les domaines de l'intervention et en sciences naturelles.

Parce que nous croyons que le parcours étudiant se trouve nettement enrichi par une telle expérience, nous souhaitons nous attaquer aux obstacles qui freinent actuellement la mobilité sortante. Ils sont de plusieurs ordres: la connaissance limitée des possibilités de mobilité offertes et des diverses modalités; le financement; l'impact potentiel sur la moyenne générale et sur l'admission éventuelle à un programme d'études; la flexibilité moindre de certains programmes; l'arrimage parfois compliqué entre les calendriers d'études à l'UdeM et à l'international; la lourdeur des démarches administratives préalables; la barrière linguistique, etc. Par ailleurs, certaines unités doivent mieux déterminer le moment clé dans les parcours étudiants pour effectuer un séjour à l'international afin que celui-ci soit des plus profitables.

Outre le développement régulier d'ententes avec nos partenaires du monde entier, la Faculté compte approfondir certaines collaborations de longue date avec des universités françaises, belges, suisses et plus récemment luxembourgeoises, afin d'offrir davantage de diplômes réalisés en partie à l'UdeM et en partie à l'international.

Les approches à la mobilité évoluent de plus en plus vers des expériences dont le poids environnemental est réduit. À cette fin, la Faculté développera également des programmes d'échanges avec des universités canadiennes hors-Québec accessibles en train, par exemple l'Université de Toronto. Dans la même optique d'une mobilité éco-responsable, des formations hors-les-murs virtuelles, qui se sont fortement développées depuis 2020, seront encouragées.

**Toutes les personnes étudiantes qui le souhaitent devraient pouvoir bénéficier d'une expérience internationale durant leurs études. Cette aspiration devrait guider nos actions.**

- ➔ Optimiser le « moment international » : accompagner les étudiantes et étudiants, dès leur premier trimestre de 1<sup>er</sup> cycle et jusqu'à la fin des études supérieures, afin qu'ils puissent arrimer le plus adéquatement possible leur formation à l'UdeM et leur projet de mobilité.
- ➔ Collaborer au développement du [parcours RECI](#), dont l'un des objectifs est d'améliorer l'expérience étudiante internationale.
- ➔ Développer de nouvelles ententes et des formes diversifiées de mobilité, afin de répondre à la diversité des parcours étudiants.
- ➔ Soutenir les mobilités courtes, au premier cycle comme aux cycles supérieurs, pour les rendre possibles pour un plus grand nombre.
- ➔ Diversifier les possibilités de stages à l'international, notamment en collaboration avec le Bureau Europe de l'UdeM et des partenaires tels que les délégations générales du Québec, le ministère des Relations internationales et de la Francophonie, les consulats, les Offices jeunesse internationaux du Québec (LOJIQ).
- ➔ Développer le soutien philanthropique de ces mobilités (ex. : avec le soutien de la Fondation McCall MacBain).
- ➔ Mieux exploiter le potentiel de programmes de type MITACS pour soutenir les activités d'internationalisation en enseignement et en recherche.
- ➔ Développer des écoles d'été à l'international, en particulier aux cycles supérieurs, afin d'allier le développement de nos formations avec le développement de collaborations en recherche.
- ➔ Encourager le développement des collaborations internationales en recherche avec une attention particulière au soutien pour les étudiantes et étudiants aux cycles supérieurs qui y participent.

## Offrir une expérience internationale aux étudiants québécois, depuis Montréal

Si la mobilité sortante est la voie évidente de l'internationalisation de notre communauté étudiante locale, nous croyons que la diversité culturelle que l'on retrouve sur nos campus constitue une occasion notable d'accroître l'expérience internationale des étudiantes et étudiants de la Faculté des arts et des sciences.

Pour favoriser davantage les rencontres, échanges, discussions entre étudiants internationaux et québécois, nous travaillerons avec les Services à la vie étudiante, la FAÉCUM ainsi que les unités académiques afin de proposer des activités facilitant la découverte de l'autre ainsi que la mise en valeur de la diversité et la richesse des patrimoines culturels connus et méconnus.

Nous évaluerons également la possibilité d'offrir, de concert avec les Services à la vie étudiante ainsi que le Centre de langues, plus d'occasions de jumelages pour apprendre ou perfectionner une autre langue, par exemple par des clubs de discussion.

Notre faculté collabore d'ailleurs, par le biais du Centre de langues, à un projet institutionnel de reconnaissance des compétences linguistiques qui mènera à un certificat, et dont un premier projet pilote sera lancé dès l'automne 2023.

Par ailleurs, pour les programmes d'études existants ainsi que les nouveaux programmes, nous examinerons la possibilité d'aménager une certaine place à l'apprentissage d'une langue, même si elle ne semble pas requise, de prime abord, pour le succès du programme d'études lui-même. Nous ferons ceci dans la perspective que **l'apprentissage d'une autre langue, quelle qu'elle soit, élargit la compréhension du monde et de la diversité de l'expérience humaine.**

## Encourager l'engagement communautaire

L'engagement communautaire offre, bien sûr, une contribution appréciable à la société qui rend notre action possible, mais nous oublions souvent que c'est aussi un excellent moyen de développer de nouvelles habiletés et connaissances.

Nous souhaitons encourager la participation de collègues comme d'étudiantes et étudiants à des projets bénéfiques pour nos concitoyennes et concitoyens.



C'est une façon privilégiée de s'ouvrir au monde et d'enrichir l'expérience.

### Soutien à la population

Les membres de la Faculté offrent et veulent offrir diverses activités cliniques ou préventives, en soutien à la population. Parmi celles-ci, relevons les activités de la [Clinique de psychologie](#), de [L'Extension - centre de soutien en pédagogie et en santé](#), de la [Clinique de cyber-criminologie](#) comme du projet de [Clinique Mauve](#), comme également mentionné dans la section 4.5 de cette planification.

### Bourses d'engagement

En 2019, la Faculté a créé ses nouvelles Bourses d'engagement, visant à reconnaître l'apport d'étudiantes et d'étudiants dans des projets communautaires ou ayant un effet positif sur sa communauté. La Faculté bonifie maintenant ces bourses avec plusieurs nouvelles catégories :

- ➔ Engagement auprès d'un organisme communautaire œuvrant par exemple en santé mentale ou en milieu défavorisés, ou dans un projet lié à de telles thématiques;
- ➔ Engagement dans un projet lié à la transition écologique; 
- ➔ Engagement auprès d'un organisme autochtone, ou dans un projet lié à la thématique; 
- ➔ Engagement dans une activité de médiatisation ou de vulgarisation de la science et de la recherche auprès d'élèves du collégial, du secondaire ou du grand public;
- ➔ Engagement visant à rendre plus accessibles les arts et la culture auprès d'élèves du collégial, du secondaire ou du grand public;
- ➔ Engagement envers la communauté étudiante.

L'offre de ces bourses est rendue possible par le biais de campagnes annuelles de sollicitation auprès de la communauté diplômée de la Faculté.

### Bourses mosaïques d'excellence

La Faculté a également créé les [Bourses mosaïques d'excellence](#) pour soutenir des étudiantes et étudiants ayant surmonté, au cours de leur cheminement académique, des obstacles liés à la diversité, aux inégalités et à l'inclusion sociale, ou ayant démontré un engagement et un leadership en matière de diversité, d'égalité et d'inclusion sociale. Nous travaillerons à rendre pérenne ce soutien.

### RECI

Collaborer au développement de nouveaux [parcours RECI](#), dont l'un des objectifs est d'optimiser l'expérience étudiante communautaire.

### Cap campus

Encourager et valoriser la participation de notre communauté facultaire aux différents projets de Cap campus (projet anciennement connu sous le nom de SEUR). Les activités organisées pour les élèves de niveaux secondaire et collégial peuvent prendre différentes formes, telles que des visites de laboratoires, du mentorat, des ateliers, etc. L'objectif est de leur faire découvrir les études universitaires et de leur présenter des perspectives de carrière.

### CRI-JaDE

Collaborer aux nouvelles initiatives institutionnelles, par exemple avec le [Centre de recherche interdisciplinaire sur la justice intersectorielle, la décolonisation et l'équité \(CRI-JaDE\)](#).



## 4.1 Élargir les horizons des étudiantes et étudiants

### 4.1.4.

#### Soutenir le développement d'expertises et leurs applications sur les questions environnementales

La Faculté des arts et des sciences offre déjà plusieurs programmes en environnement ou ayant une composante en environnement: baccalauréat en géographie environnementale; DESS et maîtrise en environnement et développement durable; DESS en géomatique et cartographie dynamique; DESS en analyses environnementales et industrielles; orientation Chimie bioanalytique et environnementale au baccalauréat en chimie; orientation Biodiversité, écologie et évolution au baccalauréat en sciences biologiques.

Nous recevrons aussi, dès l'automne 2023, la première cohorte de la majeure interdisciplinaire en [Environnement, société et transitions](#), un programme axé sur les sciences humaines et sociales.

De plus, nous prévoyons créer une deuxième majeure interdisciplinaire en environnement, celle-ci plutôt centrée sur les sciences naturelles, puis nous explorerons l'intérêt pour le développement d'un programme en création, lettres et sciences humaines en environnement, pour finalement créer un baccalauréat par cumul de programmes avec appellation (BACCAP) en environnement.

Nous évaluerons la possibilité et la pertinence de créer un parcours contribuant aux objectifs de l'ONU, à l'issue duquel les étudiantes et étudiants pourraient demander une attestation.

Comme évoqué précédemment (au point 4.1.1), nous encouragerons l'ajout de notions dans les programmes pertinents, lorsque possible, par la création de cours ou la bonification de cours existants (en collaboration avec les unités). Nous développerons un répertoire de chercheuses et chercheurs qui seraient prêts à donner un peu de leur temps pour une participation dans le cadre d'une séance de cours d'une ou d'un collègue enseignant à la Faculté.

Nous souhaitons ainsi positionner la Faculté des arts et des sciences comme un incontournable en matière de formation et de sensibilisation en environnement et transition écologique, que ce soit par l'offre de programmes complets ou encore par des compléments à la formation initiale.

Les programmes d'études aux cycles supérieurs bénéficieront du développement des activités de nos chercheuses et chercheurs dans le domaine.

Finalement, nous jouerons un grand rôle dans la réflexion institutionnelle sur la possibilité de créer un centre d'études et de recherche sur ces enjeux.



### 4.1.5.

## Soutenir une intelligence éclairée par rapport au numérique et à l'intelligence artificielle

La question des dernières années était de savoir comment outiller notre communauté étudiante pour qu'elle évolue dans une société au sein de laquelle le numérique prend une place importante dans les études, le travail et les autres sphères de la vie quotidienne. Cette question reste tout à fait pertinente, mais l'accélération des transformations numériques, en particulier l'adoption de l'intelligence artificielle et le développement d'agents conversationnels accessibles à tous (ex. : ChatGPT), nous invite à une réflexion plus fondamentale. Comment s'assurer que nous formons des êtres humains incontournables? Comment valoriser l'expérience humaine de manière complémentaire aux nouvelles occasions que les technologies nous offrent?

**Nous devons nous approprier le numérique, tout en nous intéressant à la richesse de l'expérience humaine. Offrons-nous à notre communauté étudiante les moyens de développer ses compétences, sa sensibilité, son jugement et sa vision?**

Nous devons faire des efforts concertés pour rappeler aux étudiantes et étudiants la fonction fondamentale de l'éducation, soit l'accomplissement humain par l'acquisition du savoir, en plus d'intégrer les outils numériques pertinents à leur formation, puis les guider dans l'utilisation éclairée de ceux-ci afin qu'ils soient plus productifs pour le reste de leur vie. Nous devons travailler avec notre corps enseignant pour poursuivre la réflexion sur les objectifs fondamentaux de l'apprentissage et de la formation.

Cette approche à l'éducation doit être transversale à toutes nos activités, mais elle se déploie de manière plus précise dans certains programmes touchant directement ces objets.


### Programmes

Outre le programme de 2<sup>e</sup> cycle et la nouvelle option au doctorat créés ces deux dernières années ([Microprogramme de 2<sup>e</sup> cycle en humanités numériques](#) et [Doctorat en littérature, option Humanités numériques](#)), nous prévoyons proposer un baccalauréat par cumul avec appellation (BACCAP) qui permettrait l'intégration de la nouvelle [mineure en humanités numériques](#). Nous offrirons aussi l'option Humanités numériques dans d'autres doctorats, tels que sciences humaines appliquées et littératures de langue française, et nous souhaitons de plus l'offrir en sciences de l'information puis en histoire de l'art.

### ChatGPT et outils conversationnels

Durant le trimestre d'hiver 2023, nous avons organisé trois ateliers sur ChatGPT. Un premier pour démystifier l'outil, un second pour réfléchir aux moyens d'inclure de telles plateformes dans nos activités de recherche, puis finalement un pour penser à leur utilisation dans notre enseignement. Nous devons poursuivre ces réflexions au cours des prochaines années, et la Faculté créera des lieux d'échange d'expérience d'outils conversationnels pour ensuite partager avec toute la communauté facultaire certains constats et impressions.

Par exemple, nous créerons un groupe de réflexion et d'animation nommé Intelligence éclairée pour tenir à jour les membres de la Faculté sur les avancées en IA et sur les façons dont elles peuvent enrichir l'intelligence humaine, mais aussi la déclasser. Nous considérerons les moyens d'intégrer ou d'exclure différents outils maintenant disponibles afin de pleinement réaliser le potentiel humain et de former des êtres humains incontournables.



## Être plus accueillante et mieux soutenir la réussite jusqu'à la diplomation

### 4.2

#### 4.2.1.

#### Augmenter la diversité de notre population étudiante

Nous souhaitons accompagner les unités académiques dont les cohortes sont plus homogènes et qui voudront intensifier leur recrutement d'étudiantes et d'étudiants de différents profils.

Plusieurs groupes ont historiquement eu moins accès à l'enseignement supérieur. Diverses initiatives départementales, facultaires et institutionnelles visent à remédier à cette situation. Les défis sont nombreux, et le chantier de remédiation est donc imposant. Toutefois, au-delà de mesures ciblées pour diverses populations (par ex. [Bourses mosaïques d'excellence](#)), certaines mesures transversales permettront de répondre partiellement à plusieurs de ces obstacles.

##### Exemples au 1<sup>er</sup> cycle

Ajouter à certains programmes de premier cycle des critères alternatifs complémentaires à la cote R lors de la demande d'admission, lorsque pertinent, afin d'être plus accueillante.

Faciliter le passage entre le cégep et l'université en accompagnant des unités académiques dans des projets tels que :

- ➔ Créer des ententes d'admission simplifiée avec des cégeps, particulièrement pour des disciplines ou programmes moins connus, en collaboration avec le Service de l'admission et du recrutement.
- ➔ Poursuivre le développement de nouvelles ententes de passerelles DEC-BAC.

Puisque plusieurs étudiantes et étudiants cherchent une plus grande prévisibilité relativement à leur avenir académique, nous explorerons la possibilité de proposer des cheminements intégrés en combinant des programmes de 1<sup>er</sup> cycle et de 2<sup>e</sup> cycle, par exemple en jumelant une admission automatique dans un programme de 2<sup>e</sup> cycle avec une admission dans un programme de 1<sup>er</sup> cycle. On pourrait, par exemple, jumeler un baccalauréat en lettres ou en sciences humaines à un microprogramme de 2<sup>e</sup> cycle comprenant des cours visant à développer des habiletés professionnelles incontournables sur le marché du travail.

##### Exemple aux cycles supérieurs

Intégrer la reconnaissance des acquis expérimentiels au processus d'admission, lorsque pertinent, pour les candidats qui proviennent du milieu du travail.

Nous travaillerons avec le Service de l'admission et du recrutement et avec les Études supérieures et postdoctorales pour développer de nouveaux modes de collaboration.



## 4.2 Être plus accueillante et mieux soutenir la réussite jusqu'à la diplomation

### 4.2.2.

## Soutenir le succès académique en augmentant la persévérance et la diplomation

**Nous avons la responsabilité et l'aspiration de soutenir l'excellence de toute notre communauté étudiante, y compris de celles et ceux qui rencontrent des difficultés.**

Dans de nombreux cas, ces difficultés sont passagères et ne compromettent en rien le succès futur de l'étudiante ou de l'étudiant. Dans cet esprit, le soutien à la persévérance et à la diplomation est au cœur de notre mission.

### Soutenir la réussite pour réduire l'attrition au 1<sup>er</sup> cycle

Comment accompagner les étudiantes et étudiants post-COVID? Ils auront toutes et tous besoin de soutien, peu importe leur dossier académique. Ainsi, outre les initiatives typiquement liées à l'académique, il faudra:

- ➔ Inciter les unités académiques à se doter de plans sur la persévérance et la réussite étudiante:
  - Partager les meilleures pratiques en matière de persévérance et de réussite lors des rencontres avec les directions académiques, les responsables de programmes et les conseillères et conseillers à la réussite et aux études.
  - Communiquer les meilleures pratiques à toutes les personnes enseignantes à certains moments clés de l'année.

- ➔ Surveiller et évaluer les occasions d'augmenter le nombre de conseillères et conseillers à la réussite au sein des unités académiques, et mieux les accompagner, en collaboration avec le SAFIRE.
- ➔ Poursuivre le développement du projet d'ateliers sur la résilience accompagnés d'une application Web, en collaboration avec les Services à la vie étudiante et le Département de psychologie.
- ➔ Pérenniser et mieux communiquer le projet de parrainage qui permet de jumeler une personne étudiante de 1<sup>re</sup> année avec une personne de 2<sup>e</sup> ou 3<sup>e</sup> année du même baccalauréat, en collaboration avec les Services à la vie étudiante.
- ➔ Évaluer la possibilité de développer un programme pour offrir plus de soutien aux étudiantes et étudiants de première génération.
- ➔ Multiplier les moyens de faire connaître l'ensemble des services offerts à la communauté étudiante, alors qu'ils demeurent souvent méconnus, à la fois des personnes étudiantes et des personnes enseignantes.

## 4.2 Être plus accueillante et mieux soutenir la réussite jusqu'à la diplomation

### Initiatives plus spécifiquement liées à l'académique

- ➔ Collaborer avec le Centre de pédagogie universitaire pour diversifier les méthodes d'évaluation et mettre à niveau les stratégies d'enseignement, notamment dans le contexte de l'apparition de nouvelles plateformes telles que ChatGPT.
- ➔ Déployer des services de tutorat dans les domaines qui exigent des formations préuniversitaires en mathématiques, statistique et sciences naturelles. Ce service, d'abord proposé aux personnes étudiantes inscrites aux programmes d'accueil en provenance d'institutions autres que le cégep, sera offert à l'ensemble de la communauté étudiante de l'UdeM, par le biais de l'équipe du SAFIRE.
- ➔ Assurer une meilleure formation des auxiliaires d'enseignement et en faire bénéficier, par ricochet, les étudiantes et étudiants de 1<sup>er</sup> cycle en pérennisant le projet de formation des démonstrateurs et auxiliaires d'enseignement en sciences et les initiatives de soutien à la réussite en mathématiques.

### Baliser et accompagner davantage le cheminement aux cycles supérieurs pour réduire le temps de diplomation

De plus en plus d'organisations, au-delà des universités, mènent des activités de recherche ou ont besoin d'experts capables d'interpréter les résultats de la recherche. Dans cette perspective, une augmentation de diplômées et diplômés de 3<sup>e</sup> cycle dans différentes organisations contribue au développement et à la vitalité de toute notre société. Par ailleurs, les doctorants jouent un rôle incontournable au sein de nos équipes de recherche et dans la production du savoir. Il est dans notre intérêt à tous d'aider nos étudiantes et étudiants de 3<sup>e</sup> cycle à compléter leur projet académique, et ce, le plus rapidement possible. De plus grandes cohortes étudiantes permettent en effet de maximiser notre potentiel en recherche et d'en augmenter les retombées.

**Ainsi, nous travaillerons d'abord à réduire la durée des études en augmentant l'accompagnement, et par ricochet, le taux de diplomation.**

Nous assurerons de la même façon un maintien des cohortes de 2<sup>e</sup> cycle.

Nous travaillerons aux initiatives suivantes:

- ➔ Procéder à l'analyse des ressources disponibles pour soutenir le financement intégré et identifier des sources complémentaires à mieux utiliser.
- ➔ Accompagner les unités pour développer et mettre en place des plans de financement intégré au doctorat qui soient prévisibles et servent à la fois au recrutement étudiant et à la réduction de la durée des études.
- ➔ Améliorer la gestion des concours de bourses et l'accompagnement des demandes de celles-ci pour assurer que nos étudiantes et étudiants en obtiennent davantage des organismes subventionnaires.
- ➔ Réviser les critères académiques de certains programmes des cycles supérieurs relativement à la charge associée à la propédeutique, à l'examen synthèse, et à la rédaction de mémoires et de thèses.
- ➔ Évaluer l'implantation du plan global d'études et travailler de concert avec les Études supérieures et postdoctorales afin d'en faire un déploiement plus serein.
- ➔ Travailler avec les conseillères et conseillers à la réussite et aux programmes afin de rehausser l'accompagnement des cohortes de cycles supérieurs au sein de nos programmes.
- ➔ Créer plus d'occasions de rencontres entre diverses disciplines, comme soutenir les initiatives de type *Thésez-vous* et encourager les séances d'études interdisciplinaires utilisant la technique de gestion du temps Pomodoro.
- ➔ Travailler avec les parties prenantes pertinentes de l'Université pour mesurer de manière continue l'évaluation et l'apprentissage du français par les non-francophones afin d'améliorer leur francisation.
- ➔ Réaliser un sondage auprès de celles et ceux qui ont abandonné leur doctorat ainsi que celles et ceux qui ont terminé celui-ci en plus de six années pour bien en saisir les raisons et déployer les ressources appropriées.

## 4.2 Être plus accueillante et mieux soutenir la réussite jusqu'à la diplomation

### Intégrer de façon raisonnée différents outils, approches et modalités pédagogiques

La présence sur les campus est la condition nécessaire à la vitalité de notre communauté académique. Les échanges, les discussions, les rencontres fortuites sont ce qui distingue un campus universitaire d'une simple plateforme de contenus.

Dans cet esprit, et alors que nous poursuivrons les efforts pour rehausser la qualité de tous nos programmes, une réflexion sur la juste place à accorder aux nouveaux outils pédagogiques (entre autres numériques) est de mise. Nous souhaitons trouver l'équilibre entre ce qui saura le mieux soutenir la motivation et la participation de nos étudiantes et étudiants et ce qui contribuera le mieux à leur succès : la classe inversée et l'augmentation d'interactivité par le biais d'outils numériques sont autant d'exemples qui peuvent contribuer à créer un environnement d'apprentissage dynamique.

L'ajout de certains cours en ligne ou hybrides, rigoureusement scénarisés pour créer un parcours d'apprentissage stimulant et favoriser les interactions entre les étudiants et l'enseignant, peut également favoriser la réussite globale en permettant une flexibilité requise par certains de nos étudiantes et étudiants.

D'autres universités se sont fortement engagées vers l'enseignement à distance; ce n'est pas le choix que nous faisons. Nous souhaitons plutôt qu'une offre raisonnée d'enseignement en ligne et l'intégration réfléchie d'approches techno-pédagogiques permettent à nos étudiantes et étudiants de mieux profiter de leur expérience parmi nous, et ainsi faciliter la conciliation avec leurs autres responsabilités.

### Outiller la relève pour qu'elle ait l'influence qu'elle souhaite

Dans la société du savoir, le rôle que la recherche peut jouer dépasse largement les murs des universités. Nous devons ainsi élargir les horizons des cohortes étudiantes de cycles supérieurs en vue de bien les préparer pour leur carrière, qu'elle se déroule ou non au sein d'une université. Par ailleurs, nous devons nous assurer qu'au-delà de leurs expertises, elles aient les compétences requises pour avoir un maximum d'impact, une fois en emploi.

- Offrir des ateliers de développement de compétences transversales, en collaboration avec les Études supérieures et postdoctorales, [Praxis](#), [Millenium](#), [EduLib](#) et autres, sur des thèmes tels que la gestion de projets, les communications, la littérature numérique ou l'entrepreneuriat.
- Amener les étudiantes et étudiants des cycles supérieurs à concevoir divers horizons professionnels:
  - Élargir les horizons de carrière de diplômés de 3<sup>e</sup> cycle, notamment en leur présentant des modèles de personnes diplômées de 3<sup>e</sup> cycle qui font carrière ailleurs qu'en enseignement et en recherche universitaire.
  - Soutenir les unités académiques qui voudront proposer des occasions de mentorat.
  - Offrir plus d'occasions de collaboration aux titulaires d'un doctorat afin de leur démontrer qu'il est possible de garder leur lien avec l'Université même s'ils ne sont plus en nos murs.
  - Lors de modifications de programmes, évaluer la possibilité d'insérer des stages MITACS dans les parcours étudiants, pour leur permettre de mettre en pratique leurs connaissances et compétences acquises au profit d'organismes hors UdeM et ainsi faciliter leur transition après les études.
- Encourager la mise en place de salons de l'emploi (ex. Salon des horizons professionnels proposé par le Département d'histoire de l'art et d'études cinématographiques) et explorer les possibilités de collaboration avec les Services à la vie étudiante ainsi que le Réseau des diplômés et des donateurs.

## 4.2 Être plus accueillante et mieux soutenir la réussite jusqu'à la diplomation

### Offrir des lieux accueillants

Les parcours académiques mémorables requièrent des communautés accueillantes, mais aussi des lieux agréables propices à l'étude, aux échanges et aux rencontres.

- ➔ Prévoir l'ajout d'espaces pour les cohortes au doctorat (et si possible au deuxième cycle pour les programmes de recherche) dans toute nouvelle planification des espaces, par exemple:
  - Créer des espaces collaboratifs comme le projet de centre d'appui à l'apprentissage prévu dans la phase 2 du MIL;
  - Planifier des espaces pour les auxiliaires d'enseignement et pour les autres personnes chargées de cours pour en faciliter l'accès aux étudiantes et étudiants.
- ➔ Travailler avec les unités académiques pour identifier les espaces sous-utilisés et évaluer la possibilité de les réaménager pour en faire bénéficier les étudiantes et étudiants de cycles supérieurs.

- ➔ Mieux accueillir notre communauté étudiante, notamment en faisant du SAFIRE un lieu d'accueil privilégié pour toutes les personnes étudiant à la Faculté. Le SAFIRE est le premier lien de contact avec la Faculté, et parfois le seul. Nous souhaitons que le SAFIRE contribue à l'expérience étudiante et à la réussite de l'ensemble de la communauté étudiante de la Faculté.
- ➔ Bonifier l'expérience des étudiantes et étudiants, notamment ceux issus des programmes facultaires de cycles supérieurs, par exemple:
  - Augmenter le nombre de cours enseignés par des professeurs ou professeures;
  - Inclure des cours intégrateurs;
  - Établir des ententes avec les unités pour réserver des places dans leurs cours aux cohortes des programmes facultaires.





## 4.2 Être plus accueillante et mieux soutenir la réussite jusqu'à la diplomation

### 4.2.3.

#### Mieux faire rayonner nos disciplines connues et méconnues

Poursuivre les efforts pour le recrutement étudiant, particulièrement dans les disciplines ou programmes moins connus des collégiennes et collégiens, par exemple :

- Établir un inventaire public et largement partagé de conférences destinées aux cégeps, avec des étudiantes et étudiants ambassadeurs et des personnes diplômées.
- Reprendre les visites des élèves du collégial sur nos campus, et multiplier les possibilités pour ceux du secondaire en collaborant aux projets Cap campus ainsi qu'aux écoles d'été du Service de l'admission et du recrutement.
- Faire rayonner nos chercheuses et chercheurs ainsi que nos diplômées et diplômés de cycles supérieurs.
- Mieux faire connaître certains points forts méconnus de notre offre de formation, par exemple les possibilités de parcours personnalisés, des expériences internationales faciles d'accès, les expériences pratiques et les cours appliqués, etc.
- Évaluer la possibilité d'offrir plus de bourses d'admission pour certaines disciplines ayant des enjeux de recrutement, au premier cycle comme aux cycles supérieurs.
- Évaluer la possibilité de créer des bourses pour étudiantes et étudiants internationaux de 1<sup>er</sup> cycle et de 2<sup>e</sup> cycle en mobilité à la Faculté des arts et des sciences afin de les encourager à s'inscrire ensuite à une maîtrise ou un doctorat de la Faculté.
- Poursuivre le déploiement et les suivis des plans d'action avec le Réseau universitaire intégré de santé et de services sociaux (RUISSS), de même que la préparation et la signature des ententes complémentaires avec les établissements du RUISSS, pour augmenter les places de stage en psychologie, en psychoéducation, en travail social et en criminologie.



## Découvrir et créer les nouvelles contrées du savoir

### 4.3

#### 4.3.1. Encourager l'audace en recherche

Nos chercheuses et chercheurs réalisent des travaux audacieux, sur une gamme toujours plus vaste d'enjeux. Certaines avancées de la connaissance sont visibles et fracassantes (comme en témoignent les [nombreuses distinctions obtenues par nos collègues](#)), d'autres sont méconnues et animées par une détermination tranquille. Au-delà des modes et des priorités extérieures, il faut que nous soutenions toutes les curiosités de nos chercheuses et chercheurs. Elles contribuent toutes à l'épanouissement des personnes et des collectivités. La Faculté des arts et des sciences renoue son engagement d'encourager cette diversité de l'avancement des savoirs.

**L'élargissement des horizons de notre société dans tous les secteurs qui composent la Faculté des arts et des sciences est une contribution à court, moyen et long terme à l'essor de la société du savoir et correspond à une ambition à la fois humaniste et éminemment pragmatique.**

Au-delà de l'aspiration et de l'engagement renouvelés, le plan stratégique nous offre l'occasion de repenser aux moyens pratiques de mieux générer, accompagner et reconnaître une recherche audacieuse qui fait progresser la connaissance dans nos champs respectifs. Par ailleurs, nous devons renouveler nos manières de favoriser les usages et le partage de connaissances avec nos partenaires et communautés d'attache.





## 4.3 Découvrir et créer les nouvelles contrées du savoir

### 4.3.2.

## Apprendre de la richesse de nos modes de production de connaissances

Notre faculté a été fondée entre autres pour explorer les horizons interdisciplinaires de la connaissance. Nous poursuivrons cette aventure dans le même esprit. Or, l'ambition facultaire de favoriser l'exploration de chemins inédits de la connaissance comporte une autre volonté implicite : nous pouvons apprendre non seulement en métissant les savoirs, ce qui constitue le sens premier de l'interdisciplinarité, mais aussi en nous inspirant des méthodes ou en intégrant les modes d'organisation ou les outils d'autres disciplines. Nos ambitions envers l'interdisciplinarité ou l'intersectorialité doivent être renouvelées pour expliciter, au-delà de la rencontre autour d'objets d'études, le partage des approches, des méthodes et des façons de faire.

Par exemple, en lettres et sciences humaines, la recherche individuelle est prisée par plusieurs alors que d'autres en sciences sociales structurent leurs activités de manière plus collective. Nous développons, par ailleurs, de plus en plus le rôle de la création comme activité qui se nourrit et qui nourrit la recherche en adoptant de nouvelles perspectives face à la production de la connaissance et d'expérimentation à la fois individuelle et collective. Ainsi, la recherche-création est une perspective épistémologique qui a le potentiel de dynamiser plusieurs autres activités de la Faculté. Les outils

numériques de production, d'analyse, de diffusion et de création sont désormais si répandus qu'ils sont de plus en plus tenus pour acquis, non plus comme une technologie de rupture, mais comme un élargissement « normal » des possibilités d'exploration de l'expérience humaine. En sciences sociales, plusieurs ont adopté de nouvelles stratégies utilisant la modélisation informée par les avancées en intelligence artificielle, d'autres ont complètement repensé leurs approches au terrain et aux relations avec les communautés partenaires dans un nouveau rapport à la dignité humaine. En sciences naturelles, les approches théoriques adoptent de plus en plus l'échange collectif comodal comme fondement de la théorisation. Par ailleurs, dans les pratiques expérimentales, l'activité de laboratoires a toujours été plus collective, mais le rôle des différents acteurs de la recherche se précise au gré de la complexification des outils et des objets. Ainsi, le rôle essentiel des étudiantes et étudiants chercheurs ainsi que des professionnelles et professionnels de recherche est de plus en plus reconnu dans la démarche de découverte. Ce rôle précieux doit être mieux valorisé et soutenu. Enfin, de manière transversale, nos disciplines s'intéressent de plus en plus à la manière d'intégrer positivement l'intelligence artificielle dans leurs activités de recherche quotidiennes.

### 4.3

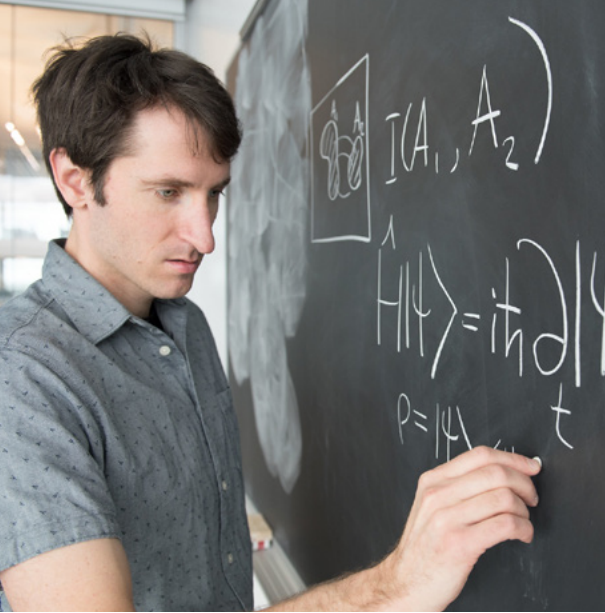
## Découvrir et créer les nouvelles contrées du savoir

La Faculté des arts et des sciences, dans sa constitution même, encourage la diversification des modèles de production de connaissances, non pas juste dans les objets d'études ou les disciplines, mais aussi dans les méthodes et les approches épistémologiques ainsi que dans l'organisation de l'activité de recherche elle-même. Dans cette perspective, nous gagnerions toutes et tous à être initiés à la diversité de perspectives décrites précédemment afin d'identifier les idées qui méritent une émulation large et de comprendre la valeur intrinsèque de certaines pratiques établies. La Faculté souhaite mieux faire connaître les possibilités qui s'offrent aux chercheuses et aux chercheurs pour l'organisation de la recherche au-delà des coutumes disciplinaires usuelles.

Au nombre des initiatives qui seront mises en place, nous créerons des forums et des discussions avec une participation facultaire large et diversifiée autour des outils et des pratiques afin de favoriser la compréhension, l'inspiration et l'émulation.

Nous ferons ceci à la fois pour encourager les nouvelles perspectives en recherche, mais aussi afin de bonifier la réflexion pré-octroi (c'est-à-dire la préparation de demandes de subvention). En facilitant les échanges de stratégies en amont, nous espérons outiller nos projets en cours avec des approches avant-gardistes (ex.: de nouveaux procédés liés à la mobilisation de connaissance et l'intégration à nos programmes de formation), mais aussi raffiner le soutien plus traditionnel (ex. : la révision des demandes) afin d'augmenter les chances de succès de nos chercheuses et chercheurs.





## 4.3 Découvrir et créer les nouvelles contrées du savoir

### 4.3.3.

#### Allier responsabilité et ambition au renouveau professoral

La clé de voûte de notre capacité à découvrir et créer les nouvelles contrées du savoir est dans le développement de notre corps professoral. Plusieurs autres personnes sont absolument essentielles à notre activité de recherche, mais les professeures et professeurs sont les personnes pivots de la production de la connaissance dans la durée, et il faut donc réfléchir au renouveau professoral de manière stratégique et délibérée. Nous devons trouver un équilibre entre notre responsabilité face au savoir établi, notre engagement envers les nouveaux savoirs, les nouvelles réalités et les nouveaux besoins de la société ainsi que notre capacité nécessairement limitée d'investir toutes les avenues du savoir.

La croissance infinie de nos activités n'étant ni souhaitable, ni possible, il faut avoir la sagesse de la remise en question et de l'équilibre, de l'audace et de la mesure. Entre le conservatisme de l'excellence passée et la frénésie des effets de mode, nous devons trouver un chemin dans le renouveau de nos unités académiques qui permettra des avancées en enseignement et en recherche tout en maintenant notre responsabilité envers un large éventail de savoirs. Cela peut vouloir dire bâtir sur des acquis solides ou éventuellement redéployer le renouvellement de nos expertises en fonction

des développements de la connaissance. Les unités de la Faculté ont effectué cette réflexion approfondie, dans le cadre de leur propre plan stratégique. Les plans départementaux sont donc la fondation de ce renouveau dans la durée. Il faut saluer le courage et la vision qui ont guidé plusieurs de ces discussions départementales et soutenir la réflexion continue qui accompagne l'essor de notre corps professoral.

Nous verrons comment mieux répondre aux besoins manifestes de certains programmes (en particulier ceux en surchauffe ou à l'intersection de plusieurs départements) ainsi qu'aux occasions favorables (ex.: de grandes initiatives structurantes subventionnées ou philanthropiques), tout en maintenant notre responsabilité envers les autres savoirs.

Afin de maximiser nos capacités à répondre à un éventail plus large de besoins et d'aspirations académiques, nous devons continuer à être réactifs face aux occasions à grand potentiel ou populaires, car ce sont souvent celles qui connaissent le plus grand succès qui fournissent les ressources pour maintenir les autres développements nécessaires, mais plus tranquilles.

## 4.3.4.

**Soutenir les partenariats**

La recherche est majoritairement soutenue par les grands conseils et fonds gouvernementaux, et la Faculté renouvelle naturellement son appui à ses chercheuses et chercheurs dans le cadre des concours de ceux-ci afin qu'ils obtiennent les succès requis pour la vitalité de nos activités. Les concours subventionnaires traduisent de plus en plus quelque chose que les universitaires ont toujours su : la tour d'ivoire n'a jamais existé. Cette fiction instrumentalisée par celles et ceux qui ne veulent pas l'essor de la société du savoir ne correspond pas à notre réalité vécue : les fruits de la recherche, quels qu'ils soient, ont toujours été prisés par divers secteurs de la société civile.

Il ne faut donc pas être surpris que l'activité de recherche se fasse de plus en plus en partenariat avec des organismes publics ou privés, ou des partenaires communautaires. **La Faculté souhaite épauler ses chercheuses et chercheurs qui veulent explorer de nouvelles manières de mobiliser la connaissance ou qui choisissent de mettre leurs expertises aux services de milieux de pratique ou de communautés.** Nous souhaitons aussi mieux partager les gains de toutes sortes générés par de tels partenariats. Ces collaborations, si elles sont bien initiées et accompagnées afin de favoriser la dignité de tous, contribuent à l'avancement des savoirs, au bien commun, mais aussi à l'élargissement des horizons de notre communauté étudiante.

Nous poursuivrons ainsi nos efforts de soutien en mobilisation des connaissances, mais aussi dans le partage d'expertises sur les différentes réalités des communautés avec lesquelles nous souhaitons mieux collaborer. Afin d'augmenter les occasions de projets novateurs, d'élargir le rayonnement de nos talents et idées, tout en protégeant les droits et l'autonomie des membres de notre communauté, la Faculté offrira, par ailleurs, un accompagnement accru aux collègues qui ont besoin d'ententes contractuelles avec les organismes privés et publics avec lesquels ils collaborent.

**Classements universitaires**

Le rapport aux classements universitaires est nécessairement très ambivalent. Les classements sont souvent un mirage ou des indicateurs à la méthodologie déficiente. Ils ne doivent donc pas être pris comme une fin en soi. Toutefois, bien que profondément imparfaits, ils sont un signal parmi d'autres de la façon dont nous sommes perçus et compris. Ils contribuent par ailleurs au rayonnement de nos talents et ils sont utiles pour attirer le regard vers la qualité intrinsèque de ce que nous faisons. Dans cet esprit nuancé et lucide, nous pouvons nous réjouir et célébrer le fait que certains de nos bons coups soient reconnus comme tels dans ces classements.

Notre faculté contribue de façon remarquable à la renommée internationale de l'Université, comme en témoignait encore le [Classement QS 2023](#), et nous continuerons de travailler pour que nos efforts soient plus nombreux à recevoir le même genre de visibilité. Par ailleurs, nous poursuivrons la sensibilisation à la diversité et à la richesse de notre apport qui n'est pas traduit par ces classements.



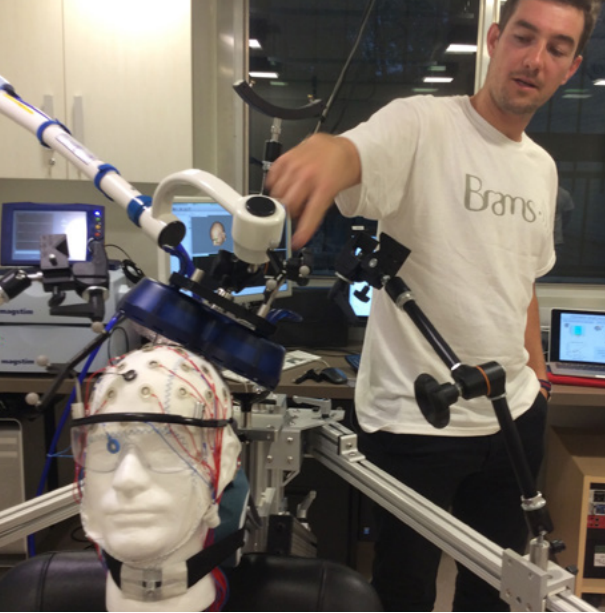
## 4.3 Découvrir et créer les nouvelles contrées du savoir

### 4.3.5. Créer des chaires facultaires

Grâce à la philanthropie, plusieurs chaires de recherche ont été créées au cours des dernières années, par exemple les chaires Courtois en mathématiques ou en neuroscience et la Chaire en cybercriminalité, pour ne nommer que celles-ci. Or, certains domaines à l'intersection des disciplines n'ont pas encore obtenu de tels soutiens et méritent que la Faculté leur apporte un éclairage additionnel. Étant donné nos moyens limités, ainsi que le désir de faire bénéficier nos étudiantes et étudiants de ces expertises, nous avons privilégié les domaines associés aux programmes facultaires, alliant ainsi potentiel en recherche et vitalité académique.

La Faculté créera donc des chaires facultaires d'excellence interdisciplinaires. Dans un premier temps, des chaires en environnement et développement durable ainsi qu'en études internationales seront créées. Même si nos moyens sont modestes, nous souhaitons vivement soutenir ces exemples d'interdisciplinarité. Étant donné la grande diversité d'enjeux possibles, nous allons d'abord privilégier les thématiques où la recherche pourrait bonifier l'enseignement dans certains de nos programmes interdisciplinaires facultaires. Ainsi, les titulaires auraient un soutien pour leur recherche ainsi que l'occasion d'enseigner aux cycles supérieurs dans ces programmes.





## 4.3 Découvrir et créer les nouvelles contrées du savoir

### 4.3.6

#### Soutenir les carrefours et grands projets porteurs

Quelle que soit l'ampleur des communautés impliquées, les échanges avec d'autres collègues curieux et passionnés sont au cœur de toutes les avancées de la connaissance. Tous peuvent bénéficier d'échanges accrus avec des personnes d'autres disciplines, ne serait-ce que pour apprendre de l'évolution des savoirs ou des pratiques de gestion de la recherche dans celles-ci.

Dans notre dernier plan stratégique, la Faculté prévoyait la mise en place de carrefours du savoir pour favoriser les échanges entre collègues et étudiants de diverses disciplines. Ces carrefours ne représentent bien sûr pas de manière exhaustive nos activités, mais ils marquent de nouvelles occasions multidisciplinaires où une animation scientifique additionnelle a un potentiel de donner lieu à des collaborations inédites. Depuis notre dernier plan, ces carrefours ont progressé à des vitesses variables en fonction des nouvelles occasions et besoins. Certains ont donné lieu à des occasions de recherche inattendues. L'[Institut Courtois](#) sur les nouveaux matériaux, le quantique et l'IA en constitue l'exemple le plus remarquable.

Dans le cadre de cette nouvelle planification stratégique 2023–2028, la Faculté compte poursuivre le développement de carrefours et regroupements de chercheuses et chercheurs talentueux.

Les discussions au sein des carrefours nous ont permis de préciser la portée de certaines des thématiques.

#### À noter

Comme pour nos autres projets en recherche, la plupart des projets suivants requièrent un soutien subventionnaire ou un soutien philanthropique pour réaliser pleinement nos ambitions. Nous poursuivrons nos démarches facultaires de concert avec le Réseau des diplômés et des donateurs et le Bureau Recherche–Développement–Valorisation afin d'obtenir les ressources nécessaires au déploiement de nos activités.

## 4.3 Découvrir et créer les nouvelles contrées du savoir

### Environnement

La Faculté des arts et des sciences compte de nombreuses expertises en environnement qui mériteraient d'être davantage valorisées. Plusieurs collègues œuvrent sur une vaste gamme d'enjeux environnementaux, qui va de la qualité de l'eau, à la gouvernance et aux enjeux sociaux; de la biodiversité à l'énergie; des changements climatiques à l'adaptation. Cette diversité reflète la complexité des défis, et il ne faut donc pas être surpris si nos talents émergent de plusieurs unités de la Faculté. Toutefois, la conséquence de cet intérêt large pour ces questions est que la force de nos expertises environnementales n'a pas la visibilité et l'impact qu'elle mérite.

Au cours des prochaines années, la Faculté s'efforcera de tisser des liens non seulement entre les spécialistes qui œuvrent en environnement, mais aussi entre ceux-ci, les programmes et les actifs physiques en environnement, notamment la Station de biologie des Laurentides. Puisque des expertises en environnement se trouvent aussi dans d'autres facultés, la Faculté des arts et des sciences travaillera au regroupement de ces forces en environnement dans le cadre du laboratoire d'innovation Construire l'avenir durablement (CLAD), en offrant d'agir à titre d'instigatrice de plusieurs initiatives.

Parmi ces initiatives, nous favoriserons celles qui permettront aux chercheuses et aux chercheurs en environnement de mieux se connaître. Nous envisageons, par exemple, la production d'un ouvrage collectif sur la protection de l'environnement qui rassemblera des autrices et auteurs de tous les secteurs de la Faculté. Nous croyons que les rencontres rendues possibles grâce à de telles initiatives favoriseront la conception de projets de recherche collectifs susceptibles d'obtenir des financements des organismes gouvernementaux, et qui augmenteront la visibilité et la portée de l'expertise de la Faculté en environnement. Par ailleurs, ces discussions nous permettront de réexaminer la possibilité de la création d'un centre d'études ou de recherche sur ces enjeux.

### Carrefour en intervention et vie repensée

Le [Carrefour en intervention et vie repensée](#) a regroupé, jusqu'à maintenant, quatre unités de la Faculté: les écoles de criminologie, de psychoéducation et de travail social et le Département de psychologie. Après une série de rencontres avec les directions de ces unités, un comité étudiant multidisciplinaire a été mis en place. Ce dernier a déjà organisé ou soutenu l'organisation d'une série d'événements, avec des conférenciers invités et des occasions d'échanges entre les collègues et personnes étudiantes des quatre disciplines.

La mission du Carrefour en intervention et vie repensée est de promouvoir la transdisciplinarité et le réseautage entre les programmes en intervention selon trois axes: clinique, scientifique et pédagogique. La pandémie de COVID-19 a accentué les problèmes de santé mentale ces dernières années, créant une importante demande pour de nouvelles connaissances. Notre faculté est particulièrement bien outillée pour répondre à cette demande.

Un comité aviseur composé de représentants du corps professoral et de la communauté étudiante veilleront à la réalisation des quatre objectifs qui précisent la mission: explorer les convergences/divergences et la complémentarité entre les disciplines sur des thèmes communs; favoriser la collaboration et la communication entre les départements quant aux activités cliniques, scientifiques et pédagogiques en cours; soutenir les étudiantes et étudiants dans leurs futures activités professionnelles; contribuer au développement des connaissances et à l'amélioration des pratiques dans le champ de l'intervention psychosociale.

Le comité pourrait s'adjoindre d'autres collègues selon les besoins et initiatives (ex.: les personnes chargées de cours ou coordonnatrices de stages).

Par ailleurs, les approches cliniques sont en dialogue avec des approches de recherche fondamentales diverses, dont les neurosciences cognitives et computationnelles, et élargissent toujours plus notre compréhension de l'expérience humaine, souvent de manière inattendue.

## 4.3 Découvrir et créer les nouvelles contrées du savoir

Au cours des dernières années, dans le cadre de divers projets, les recherches en neurosciences ont été mises au service de l'étude de l'intelligence artificielle alors que d'autres projets de nos collègues adoptent l'approche inverse. La Faculté compte encourager d'autres collaborations impliquant les neurosciences cognitives et l'intelligence artificielle en engageant un plus vaste éventail de ses chercheuses et chercheurs sur ces thématiques.

### Carrefour en culture et création numériques

Le [Carrefour en culture et création numériques](#) (C3N) regroupe les collègues et les étudiants d'une douzaine de départements des trois secteurs de la Faculté dont les travaux portent sur la culture et la création numériques. Ce carrefour se veut un forum de partage de connaissances et de plateformes. Les activités et budgets du C3N sont coordonnés par un comité de gestion dont les membres sont nommés pour un mandat de deux ans. Les activités du Carrefour se déroulent tout au long de l'année et incluent des présentations de chercheuses et chercheurs invités, des tables rondes, des ateliers de démonstration de plateformes, des visites de laboratoires et la mise en place de communautés de pratiques.

La popularité de programmes d'études récents (ex. : jeu vidéo) ainsi que des collaborations émergentes en recherche avec des collègues d'autres facultés (ex. : musique), et de manière plus large, le développement d'activités de recherche création où le numérique est un médium privilégié, sont appelés à enrichir les activités du C3N.

### Carrefour en diversité, inégalités et inclusion sociale

Notre faculté a un engagement scientifique de longue date sur ces enjeux. À notre grande satisfaction, ces questions occupent de plus en plus d'espace dans la réflexion publique et suscitent de plus en plus d'intérêt de secteurs de recherche divers à l'Université. Nous souhaitons donc participer activement à ces développements. Par exemple, nous collaborerons aux actions du nouveau [Centre de recherche interdisciplinaire sur la justice intersectionnelle, la décolonisation et l'équité](#) (CRI-JaDE) créé en novembre 2022 par l'Université et sous l'égide de professeures de notre faculté.

Le Carrefour en diversité, inégalités et inclusion sociale s'enrichira avec les plans d'actions facultaires en cours d'élaboration sur l'équité, la diversité et l'inclusion, ainsi que sur les relations avec les Premiers Peuples.

### Carrefour en sciences des données et sciences formelles

L'avancée fulgurante des savoirs et des technologies en sciences des données et formelles fait en sorte que ces questions ne peuvent plus être l'apanage d'un seul carrefour. Plusieurs initiatives à très haut potentiel et à très grande portée ont émergé. Par exemple, l'obtention par IVADO, grâce en grande partie à nos expertises facultaires, d'une subvention Apogée permet de poursuivre nos actions dans plusieurs secteurs associés de proche ou de loin à l'intelligence artificielle et à son application dans divers domaines. Par ailleurs, plusieurs sciences sociales développent l'analyse des mégadonnées comme outil quotidien (à la fois en recherche et en enseignement).

La grande diversité de nos expertises sur ces questions nous a permis d'organiser plusieurs ateliers sur les risques et bienfaits de ChatGPT et autres outils conversationnels dans un contexte universitaire, au cours du trimestre d'hiver 2023. Comme mentionné précédemment, nous poursuivrons ce genre d'initiatives offertes à toute notre faculté afin d'outiller nos membres par rapport à ces technologies de rupture. Finalement, nous avons œuvré à la planification initiale de la phase 2 du campus MIL qui regroupera, en plus de l'Institut Courtois, notre département de mathématiques et de statistique et celui d'informatique et de recherche opérationnelle.

Étant donnée la portée de plus en plus large de ces outils et l'universalité du besoin de développer nos expertises sur ces questions, nous n'envisageons pas la poursuite d'un carrefour explicite ou distinct, mais plutôt le soutien à quelques-unes de ces grandes initiatives et à l'élargissement de la littératie numérique de manière générale au sein de toute notre communauté facultaire.



## 4.3 Découvrir et créer les nouvelles contrées du savoir

### Maison des affaires publiques et internationales

La [Maison des affaires publiques et internationales](#) a été officiellement inaugurée le 30 novembre 2022. L'intuition forte est née au Département de science politique et au CERIUM, et a ensuite pris une ampleur digne des plus grands espoirs grâce à l'apport du Département de sciences économiques, de l'École de relations industrielles et du Département de démographie.

La Maison des affaires publiques et internationales se veut un carrefour entre l'Université de Montréal et les milieux de pratique. Son but est d'améliorer les politiques publiques en faisant des milieux de pratique de véritables partenaires de la recherche et de la formation des étudiantes et étudiants. Les savoirs en sciences sociales et l'expérience des milieux de pratique se conjugueront au sein de la Maison, pour former la relève en affaires publiques et internationales et définir les agendas de recherche de demain. Lieu accueillant pour les expertes et experts de milieux professionnels, la Maison innovera quant aux façons dont seront menées les recherches en affaires publiques et internationales et la formation. D'une certaine manière, nous visons à former la relève pour une seconde révolution tranquille.

La Maison a déjà mis en place un programme de mentorat qui, en vue de former une meilleure relève professionnelle et de recherche, jumelle des étudiantes et étudiants avec des personnes de carrière provenant de milieux de pratique. Elle contribue aussi au développement de cours offerts en collaboration entre un professeur et un professionnel. La formule consiste à fournir au professionnel l'occasion de mettre des étudiants au service de la résolution d'un problème auquel fait face son organisation en échange de quoi le professionnel donne accès à l'expertise de son organisation aux étudiants, contribuant ainsi à leur formation.

La Faculté continuera d'appuyer la Maison pour développer une programmation riche avec nos chercheuses et chercheurs. Nous examinerons par ailleurs la possibilité d'élargir les expertises facultaires pertinentes et de former des collaborations structurantes avec d'autres facultés (ex.: droit).

### Autres projets en lettres et sciences humaines

Même si les grands regroupements attirent souvent plus d'attention, plusieurs de nos collègues œuvrent au sein de regroupements plus restreints ou des communautés de


chercheurs indépendants. C'est souvent le cas en lettres et sciences humaines. Que les regroupements soient petits ou grands, les échanges restent la manière privilégiée d'élargir les horizons. Nous souhaitons favoriser les échanges pour créer une vie intellectuelle plus riche au niveau facultaire.

Dans un premier temps, nous prévoyons une consultation en vue d'identifier une ou des thématiques des lettres et sciences humaines à même d'intéresser une masse critique de collègues (l'exemple de la croissance des humanités numériques et de la création du Centre de recherche universitaire sur les humanités numériques est ici instructif). Dans un second temps, nous mobiliserons les centres d'études et de recherche existants à même de s'intéresser à ces thématiques, le but étant de développer un programme de recherche commun qui attirera celles et ceux souhaitant participer à une vie intellectuelle multidisciplinaire.

### Institut Courtois sur les nouveaux matériaux

Officiellement annoncé au printemps 2022, l'[Institut Courtois](#) est un nouveau regroupement phare en sciences naturelles à notre faculté. En regroupant d'abord les collègues de chimie, physique et d'informatique, il a pour mission d'enrichir notre compréhension des propriétés de la matière en utilisant entre autres l'automatisation et l'IA. L'objectif est d'adjoindre à l'équipe déjà en place d'autres chercheuses et chercheurs à l'interface des matériaux avancés, du quantique et de l'IA, qui jouissent déjà d'une réputation internationale enviable ou qui possèdent un potentiel de développement élevé. Ce nouvel institut rendu possible grâce à un [don exceptionnel de la Fondation Courtois](#) amorce un nouveau chapitre facultaire.

De nouvelles chaires ainsi que la nomination de son directeur scientifique sont en voie d'être annoncées et les activités de recherche sont déjà amorcées. Le don exceptionnel permettra aussi la construction d'un nouveau pavillon de laboratoires au campus MIL dont la planification est déjà en cours. Par ailleurs, l'effet levier de notre institut pour l'obtention d'autres financements de recherche et d'instruments qui bénéficieront à un grand nombre de collègues au-delà des chercheurs directement liés à la programmation de l'Institut est déjà avéré. L'Institut Courtois permettra de faire de l'Université de Montréal une référence internationale sur les matériaux de demain et réaffirme de manière plus générale nos aspirations scientifiques.



## Soutenir des équipes bienveillantes, créatives et innovantes

---

### 4.4

Ces horizons et contrées ne s'explorent pas sans des collègues engagés à nos côtés. Nous devons donc recruter et retenir les meilleures et meilleurs.

Pour diverses raisons démographiques, organisationnelles et liées à l'évolution du marché du travail, nous serons amenés à accueillir un grand nombre de nouveaux collègues au cours des prochaines années. Nous devons repenser l'accueil de ceux-ci en nous assurant que ces personnes, ainsi que leurs gestionnaires, possèdent les outils adéquats pour réussir leur intégration de manière sereine et efficace. Par ailleurs, il nous incombe de penser à diverses manières d'accompagner la croissance personnelle et professionnelle des équipes déjà en place afin que leur expérience puisse bénéficier à notre faculté dans la durée. Dans cette perspective, notre cœur et notre raison nous appellent à créer un lieu d'épanouissement pour devenir un employeur privilégié pour toutes et tous.



## 4.4 Soutenir des équipes bienveillantes, créatives et innovantes

### 4.4.1.

## Renouveler les stratégies de recrutement et mieux accueillir nos collègues

Nous arrimerons les initiatives facultaires aux projets institutionnels (en particulier ceux de la Direction des ressources humaines) pour:

- Développer une stratégie visant à accroître la capacité d'attraction de l'UdeM (accroître le bassin de candidatures issues de la diversité et de l'international; promouvoir Montréal et ses attraits en général et mieux faire valoir les avantages de l'UdeM comme de l'unité académique: son caractère francophone, son ouverture, sa diversité, la qualité de vie, ses forces en recherche, etc.);
- Accompagner davantage les unités dans leur stratégie de recrutement;
- Développer une stratégie visant à faire évoluer les personnes talentueuses qui se joignent à la Faculté, dans une optique de développement professionnel et de rétention;
- Soutenir le programme d'appui et de valorisation de la carrière professorale à l'UdeM.

Une fois les personnes recrutées, nous gagnons à bien les accueillir afin d'adoucir leur atterrissage, accélérer leur intégration et favoriser leur appartenance. Nous mettons ainsi déjà en place de nouveaux outils et procéduriers pour accompagner les gestionnaires, notamment lors d'embauche de nouveaux membres du personnel de soutien et d'administration ainsi que de personnes enseignantes.




## 4.4 Soutenir des équipes bienveillantes, créatives et innovantes

### 4.4.2. Élargir nos horizons de recrutement

La sensibilisation aux enjeux d'équité, de diversité et d'inclusion à laquelle ont participé plusieurs membres de notre communauté facultaire est passée d'une conscientisation morale, à une responsabilité collective. Mieux comprendre la réalité changeante de notre communauté étudiante, par exemple, requiert que nous ayons les personnes enseignantes et les autres collègues qui ont la compétence, la connaissance, la sensibilité et la crédibilité de les accompagner là où ils sont. Nous gagnons à être mieux sensibilisés à cette diversité afin d'être plus attentifs à leurs besoins et à leurs espoirs.

Le risque de bureaucratisation de ces enjeux et de sa transformation en simple item sur une liste d'actions est réel. Rappelons-nous l'impératif moral et épistémologique de l'ouverture à l'autre. Cet appel doit être transversal à nos actions comme en attestent plusieurs éléments de ce plan.

 Du point de vue de nos ressources humaines, nous visons une hausse de membres issus de la diversité parmi nos équipes enseignante, de recherche et professionnelle, et de leur croissance sereine au sein de notre faculté. Au-delà de l'ouverture passive, il faut aussi inviter, accueillir et mieux accompagner.

- Travailler avec la Direction des ressources humaines afin de diversifier les bassins de recrutement. Repenser à nos profils et nos besoins afin d'élargir nos grilles de recrutement.
- Rehausser notre attention au mentorat de collègues provenant d'horizons moins traditionnels.
- Offrir des formations portant sur diverses transformations de sociétés pour le corps enseignant et le personnel administratif et technique.

De manière générale, nous devons approcher le renouvellement de notre personnel de soutien et d'administration de manière plus délibérée. Le manque de ressources budgétaires a souvent réduit ces horizons de planification, mais les transformations rapides auxquelles nous serons confrontés (ex. : le pourcentage significatif de nos TGDE qui prendront leur retraite au cours des 5 à 10 prochaines années) nous invitent à repenser avec plus d'ouverture et de créativité la nature des talents dont nous aurons besoin.



## 4.4 Soutenir des équipes bienveillantes, créatives et innovantes

### 4.4.3. Bonifier la formation

Notre mission incarne la conviction que le savoir peut faire grandir tout au long de la vie. Nos propres activités professionnelles et administratives devraient mieux refléter cette conviction.

Pour notre personnel de soutien et d'administration, nous travaillerons avec la Direction des ressources humaines afin de nous assurer que l'offre de formation continue est toujours à l'avant-garde de notre réalité et, en collaboration avec celle-ci, nous veillerons à mieux faire connaître ces offres de formation auprès de nos collègues.

Le corps professoral est une catégorie particulière puisque la formation continue a en quelque sorte toujours fait partie de ses activités, d'un point de vue scientifique et, de plus en plus, d'une manière pédagogique. Devant l'évolution de la réalité étudiante et la transformation de la recherche, il nous incombe, comme faculté, de nous pencher sur la façon de lui fournir des outils afin qu'il se sente mieux accompagné pour réaliser l'ensemble de ses activités.

Par exemple :

- Nous travaillerons avec le Centre de pédagogie universitaire pour mieux faire connaître l'ensemble des outils destinés à soutenir le corps enseignant, par exemple pour l'enseignement en mode hybride, la diversification des évaluations, etc.

- Nous assurerons une harmonisation de l'offre de formation proposée pour soutenir le corps professoral dans ses activités de recherche (notamment pour la rédaction de demandes de financement, gestion des fonds, etc.).
- Pour la gestion de projets, la gestion d'équipes, l'entrepreneuriat, nous travaillerons avec les services pertinents comme [Millenium](#), pour offrir à nos professeures et professeurs qui le souhaitent des activités de perfectionnement.

Le cœur de l'activité professorale est bien sûr l'enseignement et la recherche, mais la vitalité collégiale d'une université requiert aussi une participation professorale éclairée à la gouvernance et l'administration de notre institution. Nous nous assurerons que les formations adéquates sont offertes aux cadres académiques afin de favoriser une intégration harmonieuse de leurs fonctions, et prévoir des suivis personnalisés au cours des premières années.



## 4.4 Soutenir des équipes bienveillantes, créatives et innovantes

### 4.4.4. Offrir plus d'occasions d'échanges et de soutien entre collègues

Au-delà des possibilités formelles de formation, les plus grandes occasions d'apprentissage émergent souvent d'échanges de perspectives et d'expériences. C'est le cœur même d'une université : favoriser les échanges. Nous travaillerons à enrichir la vie intellectuelle, sociale et professionnelle sur les campus en multipliant ces occasions, par divers moyens et initiatives, pour nous permettre d'élargir nos horizons et de tisser les liens qui encouragent la découverte et la collaboration.

Comme le montrent les sections sur l'enseignement et la recherche, nous continuerons à œuvrer à susciter ces échanges pour nos communautés étudiante et de recherche. Toutefois, nous devrions aussi favoriser ces partages dans un contexte de tâches professionnelles.

Un des facteurs favorisant le succès et la sérénité dans un nouveau défi professionnel est d'avoir pu bénéficier d'exemples ou de modèles nous permettant de mieux appréhender notre nouveau contexte. Or, plusieurs professeures et professeurs, de par leur histoire de vie personnelle ou en raison de leur milieu de provenance, n'ont pas eu autant accès à ces occasions de socialisation du milieu académique. Ainsi, pour les nouveaux collègues aux trajectoires familiales non universitaires, pour celles et ceux issus de milieux historiquement sous-représentés dans le milieu académique, pour les collègues qui pour une raison ou une autre n'ont pu bénéficier de modèles leur permettant de naviguer dans le milieu académique, nous offrirons un programme de mentorat.

Un programme de mentorat jumelant des personnes expérimentées avec des personnes nouvellement en fonction sur un poste d'administration ou de soutien sera également mis en place.

D'autres initiatives seront proposées :

- Travailler avec les unités académiques afin d'enrichir l'intégration sociale, culturelle et linguistique de nos nouvelles et nouveaux collègues tout en s'assurant de la mise en contact avec le service le plus approprié;
- Favoriser les échanges et le partage de bonnes pratiques entre conseillères et conseillers à la réussite et aux études, TGDE, TCTB, TA, etc.;
- Faciliter les échanges fortuits pour développer de nouvelles idées en :
  - Encourageant les rencontres entre chercheuses et chercheurs de disciplines différentes discutant d'une même thématique;
  - Suscitant les occasions de rencontres de type « apportez votre lunch et on jase », en proposant par exemple des thématiques sur la réussite étudiante;
  - Invitant tous les professeures et professeurs nouvellement agrégés à une activité de maillage;
  - Offrant une variété d'activités pour permettre au personnel de soutien et d'administration de découvrir ou de mieux connaître le campus ainsi que les activités de recherche qui s'y déroulent.



#### 4.4 Soutenir des équipes bienveillantes, créatives et innovantes

##### 4.4.5. Offrir des espaces agréables et innovants

Nous ne pouvons pas élargir les horizons de notre communauté étudiante ou découvrir les nouvelles contrées du savoir sans des espaces adaptés et renouvelés. Les prochaines années verront la poursuite de grandes réaffectations d'espaces pour plusieurs unités de la Faculté. En effet, sur une période de 10 ans, c'est près de la moitié de la Faculté qui a déménagé (ex.: nouveau campus MIL) ou aura à déménager (ex.: certaines unités au pavillon Marie-Victorin, d'autres dans la phase 2 du MIL puis au pavillon André-Aisenstadt). La planification et la gestion de ces réaffectations mobiliseront plusieurs collègues de la Faculté et des services de l'Université, et c'est l'occasion de repenser certaines utilisations des lieux ou de réitérer des orientations qui devraient guider notre planification des espaces.

- Procurer des espaces permettant aux chercheuses et chercheurs de mener des travaux de pointe (ex.: laboratoires de robotique et de simulation de transactions financières conçus pour la phase 2 du campus MIL et laboratoire de simulation en intervention planifié au pavillon Marie-Victorin), mais aussi voir à essayer d'aménager de nouveaux espaces pour des équipes de recherche sont autant d'exemples de projets prévus pour soutenir les chercheuses et les chercheurs et accélérer les découvertes.
- Offrir au personnel chargé de cours, de soutien et d'administration les espaces leur permettant de s'acquitter de leurs tâches dans les meilleures conditions.
- Travailler avec les unités afin d'adapter les espaces existants, mais sous utilisés, afin de les redéployer pour de nouveaux usages et besoins.
- Offrir des espaces de détente et de rencontres.
- Poursuivre la sensibilisation et les démarches visant à créer un cercle universitaire (ex.: *Faculty Club*).



## 4.4 Soutenir des équipes bienveillantes, créatives et innovantes

### 4.4.6. Trouver des alliés face à l'évolution des tâches

Plusieurs nouvelles obligations légales et réglementaires alourdissent significativement des aspects de la tâche professorale. Nous poursuivons nos démarches de sensibilisation auprès d'acteurs externes en vue d'amoindrir certaines de ces différentes obligations ou leurs effets. Par ailleurs, toutes les organisations tendent à nourrir cette bureaucratisation galopante de l'activité humaine. Notre faculté doit s'efforcer de ne pas ajouter au fardeau administratif sous notre contrôle. Lorsque nous ne sommes pas en mesure de le juguler, nous devons soutenir, lorsque possible et pertinent, afin de réduire les effets.

Nous accompagnerons, par exemple, nos collègues dans leur développement d'activités partenariales avec du soutien permettant de naviguer sereinement à travers les enjeux contractuels (meilleures conditions pour les contrats de recherche avec le Bureau Recherche-Développement-Valorisation, accompagnement facultaire pour les contrats de service, démarchage et accompagnement pour d'autres activités financées par des subventions de recherche ou de la philanthropie).

Par ailleurs, nous ne profitons pas assez de celles et ceux prêts à nous aider dans certaines tâches académiques. Par exemple, plusieurs professeures et professeurs retraités souhaitent garder un lien avec nous, et nous en sommes ravis. Nous devons donc mieux profiter de leur expertise en impliquant celles et ceux qui le désirent dans des activités de mentorat, des comités d'évaluation de candidatures à des concours, prix ou bourses, etc. Cet engagement multigénérationnel ne peut qu'enrichir nos activités et l'attractivité de notre communauté.





## 4.4 Soutenir des équipes bienveillantes, créatives et innovantes

### 4.4.7. Bonifier la reconnaissance

Notre faculté bénéficie de collègues exceptionnels engagés envers notre communauté étudiante, la recherche et nos autres activités. Nous devons mieux les accompagner durant toutes les années de leur carrière et une partie essentielle de cet accompagnement est une démarche délibérée de reconnaissance de leur contribution. Dans cet esprit, nous souhaitons élargir nos manières de souligner l'apport de ces collègues.

- ➔ Ajouter aux Prix d'excellence en enseignement et aux Médailles d'excellence en recherche:
  - Un prix visant à reconnaître l'engagement exceptionnel d'un collègue envers le bon fonctionnement et la collégialité de son unité académique;
  - Un prix visant à reconnaître la contribution au partage des savoirs avec le grand public (dont rayonnement médiatique).

- ➔ Créer un programme de reconnaissance pour le personnel de soutien et d'administration, qui comprend notamment:
  1. Les nouveaux [Prix pour le personnel de soutien et d'administration](#) et la mise en valeur des récipiendaires. Les premiers prix ont été remis le 15 mars 2023 dans le cadre de la cérémonie *Inspiration et engagement*.
  2. Un encouragement au développement professionnel:
    - Encourager nos équipes à suivre des formations;
    - Reconnaître les collègues qui se sont démarqués par leur engagement professionnel.
  3. Un incitatif pour soutenir la participation à des colloques ou symposiums de la Faculté.
  4. La mise en place d'une activité facultaire annuelle, outre les activités des unités.
  5. La poursuite de l'offre de conférences et de visites pour notre personnel.
- ➔ Travailler avec les directions des unités académiques sur l'enjeu de la reconnaissance et de l'intégration des chargés de cours, acteurs clés, mais trop souvent négligés, de l'excellence de nos programmes d'études.



## 4.4 Soutenir des équipes bienveillantes, créatives et innovantes

### 4.4.8. Soutenir dans la tempête

La technologie a peut-être offert plusieurs nouveaux mécanismes d'échange et de partage et une démocratisation à la connaissance, mais elle induit aussi, en particulier sur les médias sociaux, des comportements d'une grande violence. Pour plusieurs de nos collègues s'exprimant de manière publique sur des enjeux de société, les tempêtes médiatiques et numériques ont fait augmenter de manière significative les affronts et les attaques.

Cet enjeu de société est hors de notre contrôle, mais nous pouvons tout de même veiller à mieux épauler nos collègues pris dans ce genre de tourmente. Nous souhaitons nous assurer que ces collègues reçoivent le soutien approprié.





## 4.5

Outre le développement de nouvelles connaissances et la transmission de connaissances auprès de notre communauté étudiante, les experts de l'Université souhaitent un échange bidirectionnel du savoir avec la société qui rend notre action possible.

Comment partager le savoir auprès de la population, avec les personnes qui nous connaissent déjà – par exemple nos diplômées et diplômés –, tout comme avec les groupes avec lesquels nous avons des liens plus diffus? Comment nous assurer que nos expertises sont considérées dans la prise de décision et ont l'influence permettant les transformations bénéfiques à toute la société? Comment faire en sorte que divers milieux, qu'ils soient gouvernementaux ou politiques, industriels ou associatifs, voient nos savoirs et nos cohortes diplômées comme une partie essentielle de la solution? Comment enrichir nos connaissances grâce au savoir des communautés elles-mêmes?

Cette crédibilité, ce rayonnement et cet impact requièrent une meilleure compréhension des perceptions des besoins et enjeux de la société. À cette fin, et au-delà des liens riches que nos unités ont bâtis avec différents groupes de la société civile, la direction de la Faculté s'est dotée d'un [Comité consultatif facultaire](#) dont les personnes membres sont diplômées, amies, influentes dans leur milieu et dotées de connaissances précieuses pour nous soutenir dans nos réflexions. Ce comité sera également d'un grand soutien dans le cadre de la Grande campagne 2024 de l'Université.

Par ailleurs, nous poursuivons nos efforts avec les unités académiques afin de renforcer leurs propres réseaux disciplinaires et professionnels. Par exemple, pour plusieurs dans le secteur de l'intervention, des modifications substantielles au réseau de la santé et des services sociaux induiront des changements à la fois dans les pratiques professionnelles, mais aussi sur notre capacité à coordonner efficacement nos stages. Il est essentiel de maintenir des liens forts avec le réseau et le gouvernement afin d'essayer d'induire des décisions favorisant réellement le bien-être des citoyens, des professionnels et des membres de notre communauté qui contribuent à la formation de la relève.

Par exemple, il faudra :

- ➔ S'assurer d'une représentation sur les différents comités consultatifs;
- ➔ Participer aux activités de relations gouvernementales;
- ➔ Enrichir nos liens avec les ordres professionnels pertinents.

## 4.5 Explorer ces horizons avec toute la société

### 4.5.1. Faire rayonner notre recherche

Élargir les horizons ne signifie pas seulement investir de nouveaux domaines de recherche et être à l'affût de nouveaux partenariats. En effet, élargir les horizons veut aussi dire contribuer à l'élargissement des horizons de nos concitoyennes et concitoyens. Si nous désirons vraiment vivre dans une société du savoir, il faut s'assurer que tous les membres de la société jouissent des fruits de la connaissance. Cela passe entre autres par un élargissement des lieux de diffusion de la recherche. Bien que les publications savantes demeurent la clé de voûte de la production scientifique, la Faculté juge important que le processus ne s'arrête pas là et appuiera les collègues qui, au-delà de leur production scientifique essentielle à l'avancement des connaissances, s'engagent également dans des activités de partage de connaissances avec un public large et varié.

Tout en maintenant les plus grandes aspirations en recherche, nous travaillerons afin que le rayonnement auprès d'un public de non-spécialistes soit aussi considéré dans les processus de promotion de la carrière professorale. Il en va de notre responsabilité de partage du savoir, mais également de la construction des liens de confiance que la mobilisation des connaissances permet d'établir et de maintenir.

### 4.5.2. Soutenir des organismes et offrir des services à la population

Au-delà de la diffusion, la mobilisation des connaissances se fait de plus en plus par la co-construction de la connaissance. Le Bureau Recherche-Développement-Valorisation de l'Université accompagne déjà les collaborations prenant la forme de contrats de recherche. Toutefois, plusieurs partenariats ne sont pas des partenariats de recherche, mais visent plutôt le partage d'expertise et de formation. Ces collaborations sont précieuses pour la société et pour nos chercheurs et nous nous attellerons à soutenir leur développement. La Faculté offrira dorénavant un service de soutien pour la mise en place d'ententes de services permettant à nos expertes et experts de donner, par exemple, de leur temps et leur aide à diverses organisations.

En plus de la [Clinique universitaire de psychologie](#), voici des exemples de services à la communauté annoncés au cours de la dernière année ou de projets auxquels nous collaborerons :

- [L'Extension](#), centre de soutien en pédagogie et en santé;
- La [Clinique Mauve](#);
- La [Clinique de cyber-criminologie](#).



## 4.5 Explorer ces horizons avec toute la société

### 4.5.3. Tisser des liens forts avec la société

Nos démocraties requièrent que l'intelligence collective puisse s'exprimer et participer à la prise de décision. Pour que cette participation ait une chance de succès, elle doit pouvoir compter sur l'éclairage de la recherche et de l'expertise afin de comprendre les risques et les bienfaits de différentes approches, et identifier les manières d'atteindre nos fins d'une manière efficace et juste. Nos relations avec divers milieux ainsi que nos expertises en politiques publiques et en relations internationales nous placent dans une position privilégiée pour apporter un éclairage à la prise de décisions d'une manière positive et informée. Cela sera la mission de la [Maison des affaires publiques et internationales](#), présentée précédemment dans la section Découvrir et créer les nouvelles contrées du savoir à la page 41.

### 4.5.4. Transmettre la connaissance par le biais de la formation continue

Nous croyons fermement que l'éducation n'est pas un simple chapitre de la jeunesse avant la vie professionnelle, mais une participation à la société du savoir tout au long de la vie. Dans cette perspective, la formation continue est un instrument essentiel pour partager nos expertises au-delà des populations étudiantes traditionnelles (ex.: le grand public, les associations, les ordres professionnels, les communautés variées ou la fonction publique). Des ressources facultaires accrues, notamment par le biais de [Praxis](#), notre centre de développement professionnel, seront consacrées à favoriser le partage de connaissances à ces publics.

Au-delà de l'apport important que ces connaissances ont pour ces milieux, notons que les formations continues facultaires peuvent être un atout pour la communauté scientifique: dans une perspective rehaussée de mobilisation des connaissances, ces activités de formation sont de plus en plus encouragées et soutenues par les agences subventionnaires, et il est donc dans notre intérêt d'en tirer profit de manière originale et ambitieuse. Par ailleurs, plusieurs de ces activités de formation (en particulier celles touchant le soutien aux populations vulnérables) pourraient trouver un appui de la part de nos philanthropes. En fonction des objets de formation, nous encouragerons les collaborations avec d'autres facultés, notamment la Faculté de l'éducation permanente (FEP) avec qui nous partageons déjà plusieurs intérêts et, surtout, qui partage notre engagement d'une approche de formation tout au long de la vie.



## 4.5 Explorer ces horizons avec toute la société

### 4.5.5. Accroître nos collaborations avec les ordres professionnels

Les activités de plusieurs de nos formations professionnalisantes sont réfléchies de concert avec des ordres professionnels. Par ailleurs, ces ordres peuvent être des alliés importants pour nos actions auprès de l'État, pour nos formations, mais aussi pour maintenir le contact avec nos diplômées et diplômés. Nous avons déjà de bons contacts avec plusieurs de ces ordres, et nous souhaitons les maintenir, alors que pour d'autres nous devons accroître nos efforts pour les établir.

Les ordres professionnels régissant des disciplines de la Faculté sont :

- Ordre des chimistes du Québec;
- Ordre des conseillers en ressources humaines et en relations industrielles agréés;
- Ordre des psychoéducateurs et psychoéducatrices du Québec;
- Ordre des psychologues du Québec;
- Ordre des traducteurs, terminologues et interprètes agréés du Québec;
- Ordre des travailleurs sociaux et des thérapeutes conjugaux et familiaux du Québec;
- Ordre professionnel des criminologues du Québec.

### 4.5.6. Renforcer nos liens avec les milieux de stages

Comme mentionné précédemment, une offre de stages large, diversifiée et pertinente est au cœur de la formation dans plusieurs de nos programmes. Afin de nous assurer que l'expérience de stage est agréable et formatrice pour nos étudiantes et étudiants, il est essentiel de maintenir un contact régulier et efficace avec nos milieux de stage. Cet enjeu mobilisera d'autant plus nos énergies au cours des prochaines années avec la réforme en cours du réseau de la santé et des services sociaux qui concerne plusieurs de nos disciplines.

Par ailleurs, nos diplômées et diplômés sont bien à même de comprendre la plus-value de l'intégration d'étudiantes et d'étudiants quelques mois ou quelques semaines au sein de leurs équipes pour bonifier la formation de leurs futurs collègues. Nous poursuivrons notre collaboration avec le Réseau des diplômés et des donateurs afin de développer et maintenir ces liens.



## 4.5 Explorer ces horizons avec toute la société

### 4.5.7. Développer plus de liens avec les communautés autochtones

Plusieurs collègues de la Faculté collaborent déjà à des projets avec des communautés autochtones, ou encore à des projets portant sur celles-ci. La Faculté soutiendra ces projets existants de même que de nouveaux projets, que ce soit pour des initiatives en recherche, pour enrichir l'expérience d'étudiantes et étudiants par le biais de brefs séjours ou de stages, ou encore pour de la transmission de connaissances. Ce soutien pourrait notamment s'exprimer par de l'aide à la recherche de financement externe. Par ailleurs, afin de mieux contribuer au plan d'action «Place aux Premiers Peuples» de l'Université, un plan d'initiatives facultaires sera déposé à l'automne 2023.

### 4.5.8. Se rapprocher et renouer nos liens avec les milieux communautaires et culturels

Dans le même esprit, nous devons élargir et diversifier nos liens avec divers milieux communautaires et culturels. L'intérêt est réciproque: nous avons beaucoup à offrir et nous avons beaucoup à apprendre. Plusieurs partenariats ont émergé organiquement au cours des années et ont été maintenus par le dur labeur de nos collègues et de notre communauté étudiante. La Faculté et l'Université se sont investies dans le soutien institutionnel rehaussé à ces initiatives. Notre appui au développement et au maintien de ces activités se traduit par une participation à des événements, à des initiatives structurantes (ex.: Chaire Myriagone McConnell), et à de nouvelles initiatives également soutenues par le Vice-rectorat aux partenariats communautaires et internationaux (ex.: RÉCI).



#### 4.5.9. Enrichir nos relations avec les diplômés et les donateurs

---

Alors que le savoir est attaqué par différents courants populistes à travers la planète, il ne faut pas oublier que, heureusement, plusieurs de nos concitoyens soutiennent moralement et financièrement notre action au quotidien et dans la durée. Comme nous le soulignons dans notre dernier plan stratégique, c'est grâce aux soutiens pluriels de nos diplômées et diplômés, de nos philanthropes et autres partenaires que nous sommes aujourd'hui en mesure d'offrir des expériences académiques diversifiées et originales à plus d'étudiantes et d'étudiants et que nous pouvons innover en explorant des horizons de recherche dont l'ensemble de la société bénéficie. La valorisation de nos liens avec nos diplômées et diplômés amorcée lors du dernier plan, commence déjà à porter ses fruits sous la forme de stages et de partenariats inédits. Par ailleurs, ils sont souvent les meilleurs ambassadeurs de l'influence positive de l'Université sur nos vies. Nous poursuivrons donc ce développement de notre communauté extra-muros en proposant des conférences, discussions et rencontres de toutes sortes permettant de maintenir ces liens si précieux.

Par ailleurs, à l'aube de la Grande campagne que l'Université lancera en 2024, notre activité philanthropique facultaire est appelée à s'intensifier. Alors que les dernières années se sont traduites par une générosité hors norme envers notre faculté, il nous incombe de nous assurer que cette générosité, à la fois de nos philanthropes et de notre propre communauté, devienne une aspiration continue, et qu'un nombre accru de nos activités facultaires puissent bénéficier de ce type de soutien. Ces petits et ces grands gestes augmentent la portée de notre action, ouvrent les portes de la formation supérieure à un plus grand nombre d'étudiantes et d'étudiants et rendent possibles les recherches les plus avant-gardistes. L'action concertée du Réseau des diplômés et des donateurs et de notre comité consultatif seront la clé de voûte de notre action philanthropique des prochaines années.

#### 4.5.10. Faire rayonner nos expertises auprès du grand public

---

Comme nous l'évoquions plus tôt, notre recherche est de calibre international, mais elle n'est pas assez reconnue dans la sphère publique. Nous continuerons à travailler pour mieux faire rayonner nos expertises dans divers médias. Par ailleurs, nous collaborerons avec la direction de l'Université afin d'identifier les grands rassemblements, les états généraux ou les tables inter-ordres auxquels nous pourrions mobiliser une délégation facultaire ou institutionnelle pour contribuer à faire avancer le débat, par exemple le chantier de la main-d'œuvre en santé et services sociaux ou divers rassemblements liés à la lutte aux changements climatiques.

Nous poursuivrons la [série de discussions publiques Au carrefour des savoirs](#), créée dans le cadre du 50<sup>e</sup> anniversaire de notre faculté. Cette série vise à réunir des expertes et experts de différentes disciplines ainsi que des diplômés s'étant démarqués dans la société civile afin d'apporter un éclairage sur diverses thématiques d'actualité. Ces événements et leur rediffusion en ligne ont suscité un vif intérêt du public et de notre communauté, et participent à petite échelle à nourrir le débat public sur les grands défis de société.

Par ailleurs, il est de notre plus grand intérêt de susciter de nouvelles curiosités pour cette relève dont nous aurons toutes et tous tant besoin. La Faculté poursuivra son appui à des activités visant à donner le goût des études universitaires aux plus jeunes et à démystifier la recherche, comme le [Festival Eureka](#), l'[Expo-sciences](#), [Cap campus](#), etc. ainsi qu'à des initiatives telles [Parité Sciences](#) visant à diversifier les modèles et les perspectives des trajectoires scientifiques.





# 5

## Conclusion

En 1972, à l'instar de grandes universités américaines, l'Université de Montréal a instauré la Faculté des arts et des sciences dans un souhait d'encourager la recherche de pointe et de développer les formations multidisciplinaires. En rapprochant les départements d'arts et lettres des départements de sciences naturelles, humaines et sociales, en décloisonnant les savoirs, nous avons tracé de nombreux parcours improbables d'exploration du potentiel humain.

Nous avons ainsi toujours œuvré à élargir les horizons de notre relève et à élargir les horizons du savoir. Nous devons continuer à faire le pari de former de grands êtres humains aux champs d'intérêts divers et surtout de les laisser butiner librement dans les champs du savoir. Seulement ainsi, nous resterons et nous formerons des êtres humains incontournables.

Nourrir les curiosités restera toujours le meilleur moyen de concocter des esprits agiles et aiguisés, des cœurs attentifs et des capacités formidables de réinvention. Comprises ainsi, les études ne sont pas un simple chapitre de vie entre l'enfance et la vie professionnelle, et le diplôme n'est pas une prédestination professionnelle. L'éducation est en fait une épopée continue de dépassement de soi et d'élargissement de nos horizons individuels et collectifs.

Ce dépassement requiert aussi que nous élargissions les horizons du savoir à travers nos recherches diverses et audacieuses. Ce savoir est grand, même quand on n'en comprend pas immédiatement l'utilité, car il nous transforme et transforme notre rapport au monde. Par ailleurs, nos recherches ont maintes fois contribuées au bien-être et à la prospérité de nos collectivités. Pour toutes ces raisons, nos ambitions en recherche ne sont pas personnelles, elles sont l'incarnation de l'espoir sans cesse renouvelé que l'être humain, grâce au savoir, peut devenir plus grand, plus fort et plus sage.

Ambition humaniste ? Oui. Nous devons assumer pleinement la fonction humaniste de l'éducation et du savoir, et donc nous devons assumer pleinement notre responsabilité facultaire d'y participer.



# Méthodologie

Notre plan stratégique facultaire distille un grand nombre de consultations, d'échanges et de réflexions qui se sont étalés sur un peu plus d'un an. Ce survol méthodologique des efforts requis ne pourra pas traduire l'ampleur du travail consenti à ces réflexions, mais il donne un aperçu de la mobilisation ayant contribué à sa production :

- ➔ Discussions et élaborations des plans stratégiques départementaux au sein des départements, écoles, institut et centres d'études de la Faculté. Dépôt de ces plans à la direction de la Faculté;
- ➔ Analyse des plans stratégiques des unités académiques par la direction de la Faculté;
- ➔ Analyse de planifications facultaires comparables d'autres facultés d'universités québécoises, canadiennes, américaines et européennes par les membres du Comité de planification (COPLAN) en vue d'identifier les tendances, les idées à émuler, les pratiques à éviter. Discussion de leurs impressions avec le doyen, constats et recommandations;
- ➔ Analyse du plan stratégique 2022-2032 de l'Université;
- ➔ Rencontres et discussions avec des doyennes et doyens d'autres facultés de l'Université à propos de partenariats et collaborations en cours ou à venir;
- ➔ Rencontres et discussions avec des doyennes et doyens d'autres facultés canadiennes comparables (incluant Université McGill, Université de Toronto, Université d'Ottawa, Université Concordia, UQAM, Université Laval, Université de Calgary) sur les enjeux et défis partagés;
- ➔ Travaux du Comité conjoint de la Faculté (CCFAS) et échanges avec représentants de la FAÉCUM;
- ➔ Tenu de trois ateliers avec des ambassadeurs des unités académiques de la Faculté (professeurs, chargés de cours et conseillers à la réussite et aux études);
- ➔ Tenu d'un atelier avec le personnel de la direction de la Faculté ainsi que rencontres avec les équipes des différents vice-décanats;
- ➔ Sondage auprès de personnes ayant diplômé de la Faculté des arts et des sciences entre 1990 et aujourd'hui, avec ou sans enfants âgés de 16 à 25 ans: 1042 réponses provenant de tous les secteurs.