

2012-  
2016



PLAN  
DIRECTEUR  
ENSEIGNEMENT  
ET RECHERCHE  
UNIVERSITÉ  
CONCORDIA

## TABLE DES MATIÈRES

MISSION, VISION ET VALEURS DE L'UNIVERSITÉ	I
MOT DU RECTEUR ET DU VICE-RECTEUR EXÉCUTIF AUX AFFAIRES ACADÉMIQUES	II
AVANT-PROPOS	III
PROCESSUS D'ÉLABORATION DU PLAN DIRECTEUR	IV
MISE EN ŒUVRE DU PLAN DIRECTEUR	V
VUE D'ENSEMBLE DES OBJECTIFS	VI
OBJECTIFS ET MESURES À PRENDRE	VIII
<b>PREMIER OBJECTIF :</b> <b>ACCROÎTRE LE DYNAMISME DE NOS ACTIVITÉS DE RECHERCHE</b>	<b>1</b>
<b>DEUXIÈME OBJECTIF :</b> <b>PROMOUVOIR LA QUALITÉ ET L'AVANT-GARDISME DE NOS PROGRAMMES D'ÉTUDES</b>	<b>7</b>
<b>TROISIÈME OBJECTIF :</b> <b>CONCOURIR À LA RÉUSSITE DE NOS ÉTUDIANTS</b>	<b>11</b>
<b>QUATRIÈME OBJECTIF :</b> <b>RENFORCER L'APPRENTISSAGE EXPÉRIENTIEL ET L'ENGAGEMENT COMMUNAUTAIRE</b>	<b>19</b>
<b>CINQUIÈME OBJECTIF :</b> <b>EXERCER PLUS DE LEADERSHIP EN MATIÈRE D'ENSEIGNEMENT ET DE RECHERCHE, ET ASSURER UN MEILLEUR SOUTIEN ADMINISTRATIF</b>	<b>23</b>

# PLAN DIRECTEUR ENSEIGNEMENT ET RECHERCHE 2012-2016



## MISSION, VISION ET VALEURS DE L'UNIVERSITÉ

L'Université Concordia est de plus en plus reconnue pour son approche de l'enseignement et de la recherche visant à voir grand. Elle examine ainsi les enjeux de société sous de nombreux angles. Ouverte et engagée, elle encourage par ailleurs ses 46 000 étudiants à développer leur sens critique et à devenir des citoyens responsables et actifs.

La recherche permettant de voir toujours plus grand, 17 % de nos étudiants œuvrent aux deuxième et troisième cycles; ils contribuent sans conteste à conférer davantage de vigueur intellectuelle à la communauté et à nourrir ses ambitions. En outre, Concordia propose une remarquable variété de programmes, certificats et diplômes – exactement 433, tous cycles confondus –, en plus d'entretenir des relations officielles avec une centaine d'établissements disséminés dans 33 pays.

### MISSION – NOTRE PROFIL

Accueillante et engagée, l'Université Concordia encourage l'innovation et l'excellence en enseignement, en recherche et en création, tout comme dans ses nombreux partenariats avec la communauté. Originale et audacieuse, elle met à profit sa remarquable diversité pour transformer tout un chacun, améliorer la société et enrichir le monde.

### VISION – NOS ASPIRATIONS

D'ici la prochaine décennie, Concordia entend se classer parmi les cinq meilleures universités généralistes du Canada. Visant à devenir le premier choix des étudiants et des professeurs au pays et à l'étranger, elle leur propose un vaste éventail de domaines ciblés de recherche et d'études.

### VALEURS – NOS MOTIVATIONS

Les valeurs fondamentales de Concordia découlent de celles qui définissaient ses établissements fondateurs, tous deux voués à l'enseignement supérieur mais très différents. Leur fusion a donné lieu à une synergie exceptionnelle, toujours d'actualité. L'Université a par ailleurs adopté la devise de Montréal, *concordia salus*, soit « le salut par la concorde », ou plus simplement le bien-être dans l'harmonie.



# AVANT-PROPOS

L'histoire contemporaine de l'Université Concordia a commencé en 1974, année de la création de ce lieu de haut savoir à la suite d'une audacieuse décision. En effet, le nouvel établissement amalgamait le Loyola College et l'enseignement classique des études humanistes qu'il prodiguait depuis trois quarts de siècle avec la Sir George Williams University et les occasions d'apprentissage axées sur la pratique qu'elle proposait par tradition à un vaste auditoire.

Nous avons hérité d'une mission pédagogique dont les nobles buts s'inscrivent résolument dans une philosophie de dynamisme et de responsabilité sociale. Voilà qui exprime l'essence de Concordia et, dès lors, la nôtre.

Du reste, le plan directeur – enseignement et recherche de l'Université pour le quinquennat 2012-2016 témoigne de notre engagement à puiser une énergie nouvelle dans ce paradoxe fondateur. Nous entendons ainsi continuer à faire de Concordia l'établissement que l'on fréquente dans le but d'entreprendre une démarche de réflexion, de développer et d'exercer sa créativité, et de rendre meilleure la société.

Le plan s'inscrit dans la mission, la vision et les valeurs formulées dans « Viser toujours plus haut, toujours plus loin », le cadre stratégique de l'Université. D'ailleurs, ses cinq objectifs appuient nos efforts dans la mise en œuvre des trois orientations stratégiques du cadre, soit : un travail universitaire d'excellente qualité; une expérience et une implication étudiantes hors pair; ainsi que l'engagement communautaire et la responsabilité sociale. Somme toute, nous aspirons à nous classer parmi les cinq meilleures universités canadiennes à vocation générale.

## OBJECTIFS

Interreliés, les cinq objectifs du plan directeur – enseignement et recherche favoriseront tous les groupes qui forment la communauté de Concordia. Ils se déclinent comme suit :

1. accroître le dynamisme de nos activités de recherche;
2. promouvoir la qualité et l'avant-gardisme de nos programmes d'études;
3. concourir à la réussite de nos étudiants;
4. renforcer l'apprentissage expérientiel et l'engagement communautaire;
5. exercer plus de leadership en matière d'enseignement et de recherche, et assurer un meilleur soutien administratif.

Pour nous permettre d'atteindre ces objectifs, le plan préconise de nouveaux et importants investissements dans sept sphères d'une dimension vitale pour l'Université : l'assistanat d'enseignement et le financement des études supérieures; les acquisitions des Bibliothèques; les travaux de recherche et d'érudition des membres du corps professoral; le dynamisme et l'efficacité de l'enseignement; le recrutement ciblé de professeurs; les principaux programmes de subvention; et le perfectionnement, chez les étudiants, d'aptitudes à rédiger et à s'exprimer fondées sur la pensée critique et alimentées par celle-ci.

À n'en pas douter, ces investissements auront une incidence favorable, non négligeable, sur le milieu de l'enseignement et de la recherche à Concordia. Dès lors, nous donnerons priorité à la mise en œuvre des mesures touchant les sphères précitées.

# PROCESSUS D'ÉLABORATION DU PLAN DIRECTEUR

Un groupe de travail s'est chargé de préparer le plan directeur – enseignement et recherche. Composé de représentants de la communauté universitaire de Concordia, notamment des quatre facultés, de l'École des études supérieures, de l'École de formation continue et du Service de la recherche, il était encadré par le comité d'orientation du plan directeur – enseignement et recherche.

Le groupe a reçu plus de 300 pages d'observations et de suggestions faisant suite à la première version du plan, présentée le 2 février 2011. Les nombreuses contributions qu'ont apportées tant les individus que les équipes départementales, de même que la profusion d'échanges constructifs qui se sont déroulés à l'occasion de nombreuses rencontres, ont mené à la refonte du plan original. Les réactions à sa deuxième mouture, produite le 24 août dernier, ont été à l'avenant. De toute évidence, les commentaires des membres de la communauté ont alimenté de façon substantielle les révisions apportées aux deux ébauches.

## COMITÉS DE PLANIFICATION

### GRUPE DE TRAVAIL SUR LE PLAN DIRECTEUR – ENSEIGNEMENT ET RECHERCHE

#### **Président**

M. Bradley Tucker, directeur de la planification institutionnelle

#### **Membres du corps professoral**

M. Michael Carney, professeur de management (jusqu'en avril 2011)

M. François Morelli, professeur d'arts plastiques (jusqu'en décembre 2010)

M. Bradley Nelson, professeur agrégé et directeur du Département d'études anciennes, langues modernes et linguistique

M. Marius Paraschivoiu, professeur de génie mécanique et industriel

M<sup>me</sup> Rae Staseson, professeure agrégée et directrice du Département de communication

M<sup>me</sup> Haidee Wasson, professeure agrégée et directrice du programme de maîtrise ès arts en études cinématographiques (depuis avril 2011)

#### **Membres du personnel et de l'administration**

M. Serge Bergeron, vice-recteur associé – Gestion des affaires académiques, Vice-rectorat exécutif aux affaires académiques

M<sup>me</sup> Carole Brabant, vice-rectrice associée à la stratégie et aux opérations et directrice du Service de la recherche (jusqu'en décembre 2011)

M. Ollivier Dyens, vice-recteur adjoint aux études

M. Jason Ens, analyste à la planification pédagogique et aux priorités – Vice-rectorat exécutif aux affaires académiques

M. David Gobby, directeur du Centre de formation passerelle

M<sup>me</sup> Paula Wood-Adams, doyenne associée de l'École des études supérieures

### COMITÉ D'ORIENTATION DU PLAN DIRECTEUR – ENSEIGNEMENT ET RECHERCHE

#### **Président**

M. David Graham, vice-recteur exécutif aux affaires académiques

#### **Membres**

M. Gerald Beasley, directeur des Bibliothèques

M. Noel Burke, doyen de l'École de formation continue

M. Graham Carr, doyen de l'École des études supérieures

M<sup>me</sup> Louise Dandurand, vice-rectrice à la recherche et aux études supérieures (jusqu'en décembre 2011)

M. Robin Drew, doyen de la Faculté de génie et d'informatique

M. Alan Hochstein, doyen intérimaire de l'École de gestion John-Molson (depuis juillet 2011)

M. Brian Lewis, doyen de la Faculté des arts et des sciences

M. Sanjay Sharma, doyen de l'École de gestion John-Molson (jusqu'en juin 2011)

M<sup>me</sup> Catherine Wild, doyenne de la Faculté des beaux-arts

# DÉPLOIEMENT DU PLAN DIRECTEUR

La mise en œuvre du plan directeur – enseignement et recherche a commencé au printemps 2012. Nos efforts concertés favoriseront la progression de Concordia vers la réalisation de son plein potentiel. Ils étayeront par ailleurs l’affirmation de notre volonté de fournir un travail universitaire d’excellente qualité, d’assurer une expérience et une implication étudiantes hors pair, et de susciter l’engagement communautaire et la responsabilité sociale.

## PRIORITÉS

Certaines des mesures prioritaires qui exigent une intervention immédiate sont présentées ci-après.

### **Recherche**

- Augmenter l’aide financière offerte aux étudiants des cycles supérieurs
- Hausser le budget d’acquisition des Bibliothèques

### **Réussite des étudiants**

- Concevoir et mettre à l’essai des projets novateurs en matière de probité intellectuelle
- Accroître le financement consacré à l’assistantat d’enseignement
- Déployer des efforts favorisant l’acquisition d’aptitudes à rédiger et à communiquer
- Formuler une politique d’accessibilité
- Procéder à l’élaboration d’un processus d’évaluation des cours

### **Administration**

- Lancer une initiative portant sur la transparence de l’administration
- Définir des principes de coordination et d’équité des charges de travail

## ÉVALUATION CONTINUE

Le comité d’orientation du plan directeur – enseignement et recherche effectuera la liaison avec le sénat de l’Université afin d’assurer la bonne exécution du plan. En outre, des rapports périodiques et des revues annuelles fourniront des instruments de reddition de comptes des plus importants et, au besoin, la possibilité d’apporter des modifications. À ce sujet, vous trouverez de l’information actualisée sur la mise en œuvre du plan directeur – enseignement et recherche à l’adresse [concordia.ca/plandirecteur](http://concordia.ca/plandirecteur).



# VUE D'ENSEMBLE DES OBJECTIFS

## **PREMIER OBJECTIF : ACCROÎTRE LE DYNAMISME DE NOS ACTIVITÉS DE RECHERCHE**

Pour les universités, la recherche ainsi que le travail d'érudition et de création représentent des activités essentielles, qui les distinguent somme toute des autres établissements d'enseignement. Cruciales pour la renommée de Concordia, elles représentent en outre un important facteur d'attraction de professeurs et d'étudiants. Dans cette optique, le plan directeur entend rehausser le profil de recherche de l'Université grâce au financement des travaux des professeurs et des étudiants des cycles supérieurs, et à une campagne de sensibilisation à nos champs d'expertise, existants ou émergents, en matière de recherche.

## **DEUXIÈME OBJECTIF : PROMOUVOIR LA QUALITÉ ET L'AVANT-GARDISME DE NOS PROGRAMMES D'ÉTUDES**

Concordia s'enorgueillit à juste titre de ses programmes novateurs et distinctifs, que déploie et qu'enrichit en outre la perméabilité entre les disciplines. Conscients qu'un programme d'études disciplinaires bien établi constitue la pierre d'assise d'une formation universitaire solide, nous estimons que les mesures réunies sous le présent objectif permettront de définir des normes plus contextualisées, plus ciblées, aux fins de l'évaluation du succès de nos programmes.

## TROISIÈME OBJECTIF : CONCOURIR À LA RÉUSSITE DE NOS ÉTUDIANTS

La réussite des étudiants compte parmi les buts fondamentaux de tout établissement universitaire. Elle est une source de vive satisfaction non seulement pour les principaux intéressés, mais aussi pour leurs enseignants. Dès lors, les mesures relatives au troisième objectif visent à promouvoir nos pratiques actuelles dans la prestation d'une expérience d'apprentissage exceptionnelle. Elles permettront en outre à Concordia de réitérer son indéfectible engagement à bien préparer ses étudiants, qu'ils suivent un cheminement traditionnel ou non. De la sorte, ils maîtriseront les compétences universitaires que nous considérons comme essentielles à leur succès.

## QUATRIÈME OBJECTIF : RENFORCER L'APPRENTISSAGE EXPÉRIENTIEL ET L'ENGAGEMENT COMMUNAUTAIRE

Étroitement liés, l'apprentissage expérientiel et l'engagement communautaire se trouvent au cœur de la mission d'enseignement de Concordia. Ces principes constituants nous permettent notamment de mesurer la connaissance à l'aune de l'expérience et de mettre le savoir au service de la société. Dans l'optique où l'implication concrète des étudiants peut compléter une solide formation universitaire et favoriser leur participation citoyenne, leur motivation à apprendre et leur réussite scolaire, les mesures promouvant le quatrième objectif visent à consolider notre appui de longue date aux expériences d'apprentissage engagé. En outre, elles réitèrent notre volonté d'établir des partenariats et de tisser des liens avec des groupes externes.

## CINQUIÈME OBJECTIF : EXERCER PLUS DE LEADERSHIP EN MATIÈRE D'ENSEIGNEMENT ET DE RECHERCHE, ET ASSURER UN MEILLEUR SOUTIEN ADMINISTRATIF

Une gestion efficace est primordiale à la réalisation des aspirations de l'Université sur le plan de l'enseignement et de la recherche. Elle implique de bien comprendre que la priorité absolue doit être accordée à la mission pédagogique de Concordia. Elle requiert par ailleurs un ferme engagement de collégialité et de collaboration dans l'administration universitaire ainsi qu'une volonté inébranlable d'améliorer sa transparence et son efficience.

# OBJETIVO 1



# PREMIER OBJECTIF : ACCROÎTRE LE DYNAMISME DE NOS ACTIVITÉS DE RECHERCHE

## 1.1 ATTIRER DAVANTAGE LES MEILLEURS ÉTUDIANTS DES CYCLES SUPÉRIEURS ET BOURSIERS POSTDOCTORAUX.

La formation des étudiants des cycles supérieurs et des boursiers postdoctoraux se trouve au cœur même de notre mission : la création du savoir. En effet, ils jouent un rôle de premier plan dans le recrutement et la rétention des meilleurs professeurs pour diriger nos salles de classe, studios et laboratoires. En outre, compte tenu de notre engagement à fournir davantage d'occasions d'enseigner – notamment au moyen de l'assistantat d'enseignement et des cours individuels – aux étudiants des cycles supérieurs, ils assurent la bonification de l'expérience étudiante au premier cycle. (Consultez également le paragraphe 3.4.2 à ce sujet.)

### 1.1.1 Affecter d'importantes nouvelles ressources au soutien financier des étudiants des cycles supérieurs et boursiers postdoctoraux de talent.

**Pourquoi est-ce important?** L'augmentation des fonds que nous consacrons aux étudiants les plus doués aura indubitablement un impact direct, immédiat, sur leur recrutement, leur persévérance et leur diplomation. Par ricochet, elle influera favorablement sur le financement externe des activités de recherche et de création des membres du corps professoral. En raison de l'environnement concurrentiel qui entoure le recrutement des étudiants des cycles supérieurs, nous devons impérativement accroître le budget que nous allouons à cet égard. Plus précisément, les étudiants internationaux des cycles supérieurs feront l'objet d'un investissement ciblé, car ce groupe a été relativement sous-financé dans le passé. De fait, de nombreuses formes d'aide pécuniaire offertes aux étudiants canadiens ne le sont pas à ceux de l'étranger.

### 1.1.2 Améliorer considérablement nos processus de recrutement et d'admission visant les étudiants des cycles supérieurs et boursiers postdoctoraux que nous souhaitons attirer.

**Pourquoi est-ce important?** À cause de retards provoqués par certaines des méthodes que nous utilisons actuellement, les programmes d'études supérieures de Concordia sont désavantagés pour attirer les meilleurs étudiants. Entre autres, le système de gestion d'information étudiants, le processus d'attribution des bourses d'études supérieures et de recherche de même que la programmation des concours d'octroi de fonds internes de recherche nécessiteront des révisions en temps opportun.

(Cette résolution s'inscrit dans une vaste série de mesures relatives au processus d'admission; consultez l'article 5.4 pour en savoir davantage.)

### 1.1.3 Établir des règles de gestion équitable de la tâche professorale, de sorte qu'un nombre croissant d'étudiants des cycles supérieurs puissent bénéficier du meilleur encadrement possible et que ce travail de supervision soit pris en compte dans l'affectation de la charge de travail des professeurs.

**Pourquoi est-ce important?** L'accroissement des étudiants aux cycles supérieurs pèsera directement sur la charge de travail des membres du corps professoral qui les supervisent. Menée en collaboration avec les départements et les facultés, une revue des principes directeurs régissant la tâche professorale contribuera à garantir que les cohortes étudiantes plus nombreuses bénéficient d'un excellent encadrement.

(Cette résolution s'inscrit dans une vaste série de mesures relatives à la tâche professorale; consultez l'article 5.3 pour en savoir davantage.)

### 1.1.4 Procéder à un examen global afin de vérifier la disponibilité des infrastructures, des locaux, des systèmes d'information et des ressources en personnel ainsi que leur capacité à appuyer et à encadrer des étudiants des cycles supérieurs en nombre croissant, des activités de recherche en plein essor et des approches communautaires à cet égard, et à répondre aux besoins des intéressés.

**Pourquoi est-ce important?** Il faut absolument que nous fassions périodiquement le point sur les ressources et les infrastructures de l'Université, et que nous prenions des mesures pour les améliorer et les adapter selon les priorités stratégiques. Pour ce faire, nous devons possiblement entreprendre une démarche coordonnée avec les unités d'enseignement afin de chiffrer les fonds additionnels que nécessitera la modernisation des infrastructures de recherche. De même, nous aurons à établir les coûts liés aux locaux et à réévaluer l'aide offerte aux membres du corps professoral dans la gestion des subventions de recherche.

## **1.2 AMÉLIORER NOTRE CAPACITÉ À FAVORISER LE SUCCÈS DES MEMBRES DU CORPS PROFESSORAL DANS LEURS ACTIVITÉS DE RECHERCHE ET DE CRÉATION.**

Au nombre de leurs priorités absolues, les professeurs ont indiqué le besoin d'avoir davantage d'occasions de se concentrer sur leurs travaux de recherche et de création. Certaines universités accordent une souplesse plus ou moins grande aux membres de leur corps professoral et leur permettent de privilégier tel ou tel aspect de leur travail à différents moments de leur carrière. Pour appliquer une telle mesure, nous devons améliorer la flexibilité de Concordia sur ce plan, tout en veillant à ce que nos professeurs demeurent engagés dans leurs activités pédagogiques et administratives.

### **1.2.1 Revoir les principaux programmes de soutien à l'interne en vue d'en maximiser l'efficacité et de multiplier les occasions de présenter des demandes à ces fins.**

**Pourquoi est-ce important?** À l'égard des réalisations remarquables des membres du corps professoral dans leurs activités de recherche et de création, nos principales initiatives de reconnaissance et de soutien (notamment les chaires de recherche de Concordia et le programme de mobilisation des connaissances) se sont révélées efficaces dans le renforcement de notre capacité de recherche. Il nous paraît néanmoins opportun de réexaminer ces initiatives dans le but d'en élargir les possibilités, et ce, plus particulièrement pour les professeurs débutants ou à mi-carrière.

### **1.2.2 Créer des occasions de réduire – en temps opportun et à brève échéance – la charge d'enseignement des membres du corps professoral pour que ces derniers puissent entreprendre des travaux de recherche et de création intensifs.**

**Pourquoi est-ce important?** Le temps représente le facteur le plus important du lancement et de la diffusion d'une recherche, entre autres formes de savoir. Pour concrétiser la présente mesure, nous mettrions en place un processus concurrentiel, s'appuyant sur des critères précis, aux fins du financement d'un nombre limité de bourses de recherche. Les professeurs débutants pourraient se servir de leur subvention au cours de leurs deux premières années de service pour concevoir un programme de recherche prometteur ou, au cours ou aux alentours de leur sixième trimestre, pour préparer la période sabbatique qu'ils consacreront à la recherche. Ces modalités dépendraient des pratiques en vigueur à la faculté d'attache du membre du corps professoral et de ses préférences. Quant aux professeurs en milieu ou en fin de carrière, dont les travaux forment l'assise même de notre renommée en matière de recherche, les récipiendaires d'une bourse seraient invités à communiquer les résultats de leur projet à l'occasion d'un cours de maître, d'une présentation, d'un atelier ou d'une séance de L'Université autrement : Dans les cafés, par exemple. Ainsi, ils contribueront à l'essor de l'apprentissage dans tout l'établissement et au rayonnement accru des activités de recherche et de création du corps professoral.

### **1.2.3 Mettre à l'essai des procédures d'organisation des charges d'enseignement – rendues plus efficaces grâce au groupement des tâches – et ménager ainsi aux membres du corps professoral des plages réservées à la réalisation de travaux de recherche et de création intensifs.**

**Pourquoi est-ce important?** En ce qui a trait à la gestion optimale du temps, la focalisation des activités professionnelles et la concentration des tâches sont des pratiques clés. Accompli parallèlement au maintien des expériences d'apprentissage de haute qualité que nous assurons à nos étudiants, un effort concerté visant l'optimisation de nos méthodes liées à la répartition des charges d'enseignement est susceptible d'apporter à Concordia des avantages imprévus.

### **1.2.4 Développer et mettre en œuvre des moyens pour saluer et récompenser des activités innovantes et diversifiées en recherche et en création.**

**Pourquoi est-ce important?** L'examen des diverses sortes d'activités de recherche et de création qui ont cours dans les différentes communautés de Concordia peut représenter un véritable défi. Aussi la définition de critères appropriés permettant de mieux prendre en compte et évaluer ces activités, y compris celles qui relèvent de partenariats avec la collectivité ou d'autres formes de savoir communautaire, incitera-t-elle les membres du corps professoral à innover dans leur travail.

### **1.3 INVESTIR DANS NOS CHAMPS D'EXPERTISE, ACTUELS OU ÉMERGENTS, LIÉS AUX ACTIVITÉS DE RECHERCHE ET DE CRÉATION.**

#### **1.3.1 Recruter stratégiquement dix professeurs, en sus des mouvements d'effectifs, afin de développer nos champs d'expertise actuels ou émergents.**

**Pourquoi est-ce important?** En investissant dans l'embauche de professeurs hautement compétents, nous nous assurons de produire un impact non seulement immédiat, mais aussi à long terme, sur l'enseignement et les activités de recherche et de création à Concordia de même que sur notre capacité d'encadrement des étudiants des cycles supérieurs. Le nombre précis de nouveaux professeurs dépendra de la situation budgétaire; il sera réévalué à l'occasion de la revue du plan de recrutement annuel.

#### **1.3.2 Affecter de nouvelles ressources à la mise au point d'un vaste réseau d'infrastructures et de soutien en vue d'encourager un plus grand nombre de candidats à présenter des demandes dans le cadre des principaux programmes de subvention.**

**Pourquoi est-ce important?** Grâce à cette initiative, nous améliorerons notre capacité à canaliser vers Concordia d'importants fonds de recherche stratégiques. En effet, nos résultats à cet égard sont améliorables. L'aide aux demandes de subvention pourrait prendre diverses formes, notamment la réduction de la tâche d'enseignement, l'ajout d'une structure de soutien administratif ou l'octroi de fonds de contrepartie. Nous appliquerions cette mesure sans pour autant revoir à la baisse l'appui financier que nous apportons, à plus petite échelle, aux subventions de recherche individuelles.

#### **1.3.3 Favoriser les centres et instituts de recherche de Concordia en tant que lieux de développement d'initiatives transdisciplinaires, interdisciplinaires et multidisciplinaires en matière de recherche et d'enseignement.**

**Pourquoi est-ce important?** Bon nombre des centres de recherche de Concordia abritent d'ores et déjà des groupes d'éminents chercheurs qui poursuivent des travaux dans un éventail de disciplines interreliées. En outre, ces centres possèdent une base administrative et infrastructurelle sur laquelle pourront s'appuyer les initiatives proposées.

### **1.4 ACCROÎTRE À L'EXTERNE LA RENOMMÉE DE NOS CHAMPS D'EXPERTISE.**

#### **1.4.1 Établir une procédure visant à faciliter, à coordonner et à rationaliser les demandes de Concordia relatives aux principaux programmes de subvention externes.**

**Pourquoi est-ce important?** Parmi les procédures envisagées, signalons la création à l'interne d'un comité des bourses et des prix ou d'un poste de responsable des bourses. Cette mesure s'ajouterait aux efforts déployés jusqu'à présent – notamment le Cercle de distinction du vice-recteur et les initiatives mises en œuvre par les facultés ainsi que le Vice-rectorat à la recherche et aux études supérieures – afin d'augmenter le nombre de nos professeurs récipiendaires d'importantes bourses externes. Par ailleurs, le comité central ou le responsable des bourses assurerait la liaison avec les facultés et les départements pour faire état des possibilités de recherche et de reconnaissance. Il serait ensuite apte à proposer des candidats à des programmes externes de mérite.

#### **1.4.2 Accueillir davantage d'événements importants liés à la recherche et chercher activement les occasions à cet égard.**

**Pourquoi est-ce important?** Si l'adoption de cette mesure nécessitera un soutien administratif accru aux fins de la coordination et de la promotion de tels événements, le rayonnement de Concordia et de ses principaux pôles de recherche s'en trouvera augmenté d'autant.

#### **1.4.3 Élaborer une proposition en vue de créer à Concordia des plateformes innovantes de diffusion des connaissances, notamment un organe de presse électronique.**

**Pourquoi est-ce important?** Les nouveaux médias, sans compter les technologies au développement rapide et en constante évolution, remettent en question les modes habituels de diffusion des activités de recherche et de création. Après la mise en application de la présente mesure et sur la base de l'initiative de libre accès et du projet Spectrum des Bibliothèques, nous définirons la meilleure approche à privilégier pour donner à Concordia un rôle de leader dans la transmission des connaissances.

## **1.5 AMÉLIORER LA CAPACITÉ DES BIBLIOTHÈQUES À SOUTENIR LES ACTIVITÉS DE RECHERCHE ET DE CRÉATION.**

Depuis longtemps, les Bibliothèques fournissent une base essentielle à l'apprentissage, à l'enseignement et à la recherche. Par contre, de nombreuses ressources électroniques – pourtant indispensables à nos professeurs et étudiants – ne sont pas accessibles actuellement, même par l'intermédiaire d'autres universités. En outre, l'insuffisance chronique du financement de fonctionnement nuit gravement à la capacité des Bibliothèques à répondre aux besoins d'un effectif sans cesse croissant de chercheurs et d'érudits – plus précisément les membres du corps professoral, les étudiants des cycles supérieurs et les boursiers postdoctoraux. Pour l'essentiel, le succès de Concordia dépend du potentiel des Bibliothèques à soutenir les chercheurs émérites et passe par conséquent par un investissement en ce sens.

### **1.5.1 Hausser considérablement le budget d'acquisition des Bibliothèques.**

**Pourquoi est-ce important?** L'introduction de la présente mesure suppose l'augmentation et la durabilité du financement accordé aux Bibliothèques. Celles-ci pourront alors enrichir leurs collections de monographies et de périodiques de même qu'accroître leurs ressources électroniques et multimédias, et ce, au bénéfice de nos programmes d'études supérieures ainsi que de nos activités de pointe liées à la recherche et à l'enseignement. L'enveloppe prévue servira également à la création d'un milieu de découverte privilégié, donnant accès aux collections des Bibliothèques et à d'autres sources d'information.

### **1.5.2 Encourager professeurs et bibliothécaires à collaborer plus étroitement dans les activités de recherche et de création.**

**Pourquoi est-ce important?** En matière de recherche, les bibliothécaires peuvent apporter une précieuse collaboration aux membres du corps professoral et aux étudiants des cycles supérieurs. Cette ressource sous-utilisée jusqu'à présent pourrait contribuer à optimiser l'emploi d'outils, de plateformes et de méthodologies de recherche à la fine pointe de la technologie dans diverses disciplines, notamment les sciences humaines et sociales.

### **1.5.3 Définir et adopter une nouvelle vision du mandat élargi des Bibliothèques quant à la réalisation des objectifs du plan directeur – enseignement et recherche.**

**Pourquoi est-ce important?** Dans un environnement mouvant où les technologies de l'information et de la communication imprègnent toujours davantage le travail universitaire, le rôle de nos bibliothèques évolue rapidement. Toute nouvelle vision devra donc prévoir les avancées technologiques et nous placer dans une position optimale pour en tirer pleinement profit.

## FACTEURS DE PROGRÈS

### 1. Hausse du financement externe moyen qu'obtiennent les membres du corps professoral à temps plein pour leurs travaux de recherche.

Le financement externe de la recherche fournit un important indicateur de ressources, qui sert notamment à mesurer notre capacité à soutenir les étudiants des cycles supérieurs, d'une part, et les activités de recherche et de création, d'autre part. En recourant à une série d'indicateurs reflétant des données facilement accessibles et cohérentes pour évaluer nos progrès, nous accroîtrons nos revenus de recherche – ce qui nous permettra par ailleurs de mieux nous comparer à nos modèles.

### 2. Examen du nombre de bourses accordées par des organismes externes aux membres du corps professoral et aux étudiants de Concordia, et, s'il y a lieu, établissement d'objectifs de croissance.

Les bourses externes que remportent nos professeurs illustrent leur renommée grandissante non seulement à Montréal et au Canada, mais aussi à l'international. Elles témoignent par ailleurs de notre aptitude à appuyer leur candidature à de telles subventions. À l'aide de listes types où figurent les principales bourses externes, nous nous autoévaluerons à l'aune de cet indicateur et nous nous fixerons des objectifs de croissance annuelle. En outre, au fur et à mesure que nous renforcerons notre capacité à attirer les étudiants des cycles supérieurs et les postdoctorants que nous souhaitons privilégier, nous prévoyons qu'un grand nombre d'entre eux décrocheront d'importantes bourses offertes par des organismes subventionnaires ou d'autres sources à l'externe.

### 3. Augmentation du nombre de nos publications avec comité de lecture.

L'édition de publications est un corollaire important de l'accroissement des activités de recherche et de création. En recourant à une série d'indicateurs reflétant des données facilement accessibles et cohérentes pour évaluer nos progrès, nous augmenterons la quantité d'articles évalués par un comité de lecture que nous faisons paraître – ce qui nous permettra par ailleurs de mieux nous comparer à nos modèles.

### 4. Formulation – en collaboration et avec promptitude – d'indicateurs valables aux fins des activités de recherche et de création menées en sciences humaines, en beaux-arts et dans les disciplines connexes.

Nous sommes conscients que nos professeurs de sciences humaines et de beaux-arts, ainsi que d'autres membres du corps professoral œuvrant dans des disciplines connexes, participent à des activités de recherche et de création qui, contrairement à celles d'autres champs d'études, ne font pas l'objet d'un suivi systématique ou constant. Aussi nous engagerons-nous en tant que communauté universitaire à élaborer des méthodes d'analyse comparative en sciences humaines, en beaux-arts et dans les disciplines connexes. En retour, ce travail nous permettra de mesurer nos progrès quant à l'accroissement des activités de recherche et de création dans les domaines précités.

### 5. Établissement d'objectifs monodisciplinaires visant la réduction du temps que prennent nos étudiants des cycles supérieurs pour terminer leur programme.

La hausse du financement accordé aux étudiants des cycles supérieurs promet d'aplanir l'un des principaux obstacles au parachèvement de leur cheminement dans des délais raisonnables. La fixation d'objectifs distincts à cet égard contribuera en effet à garantir que l'obtention d'un diplôme n'est pas retardée indûment et, par conséquent, que toute place disponible dans un programme d'études – place que pourrait prendre un candidat qualifié – n'est pas occupée plus longtemps qu'il ne le faut. Cette démarche devra être entreprise sans compromettre nos normes d'enseignement; elle prendra aussi en considération le profil des étudiants du programme en question. Par exemple, un grand nombre d'étudiants suivent un parcours à temps partiel parce qu'ils exercent parallèlement un emploi dans un secteur connexe.

# OBJECTIF 2



## DEUXIÈME OBJECTIF :

# PROMOUVOIR LA QUALITÉ ET L'AVANT-GARDISME DE NOS PROGRAMMES D'ÉTUDES

### 2.1 DÉVELOPPER DE NOUVELLES RESSOURCES ET DES PROCESSUS ORIGINAUX POUR SOUTENIR L'ÉLABORATION DE PROGRAMMES D'ÉTUDES NOVATEURS ET GÉNÉRALISER L'UTILISATION DE STRATÉGIES EFFICACES AUX FINS DE LEUR CONCEPTION.

#### 2.1.1 Mettre en place des processus simplifiés afin de favoriser la création de programmes et leur croissance prévue.

**Pourquoi est-ce important?** Bien que l'examen des projets de programmes d'études et la conformité aux exigences externes à cet égard nécessitent l'utilisation de méthodes rigoureuses, nous pouvons faciliter davantage le processus de création et de développement de programmes répondant à des besoins précis et impérieux. Cette initiative vise tout particulièrement nos champs d'expertise actuels et émergents.

#### 2.1.2 Former un groupe consultatif et établir un ensemble diversifié d'avant-projets pour appuyer la création et le renouvellement de programmes.

**Pourquoi est-ce important?** Les programmes d'études diffèrent les uns des autres. Toutefois, un accès aisé aux autorités compétentes de même qu'à des normes et pratiques efficaces permettrait au corps professoral concerné de consacrer moins de temps à leur création. Ainsi, le groupe consultatif pourrait recruter dans nos facultés des sommités de l'enseignement de même que des experts de la conception de curriculums et de programmes. Pour élaborer les avant-projets, ils feraient appel à une vaste gamme de pratiques disciplinaires et interdisciplinaires éprouvées, et à des démarches pédagogiques en ligne ou hybrides (c'est-à-dire des activités de formation offertes à la fois en ligne et en classe). Dans le cadre du travail préliminaire, il importe de fixer des principes clairs quant à l'évaluation – sur le plan universitaire et pédagogique – des systèmes de gestion des cours, notamment Moodle et First Class, et des systèmes de prestation comme eConcordia, et ce, en tant que plateformes simplifiant la réalisation des objectifs propres à tout programme.

#### 2.1.3 Recenser et éliminer les obstacles structurels à l'expérimentation de programmes.

**Pourquoi est-ce important?** Dans certains cas, le respect bien légitime que nous portons à une pratique du passé ou encore à un cadre structural en vigueur va à l'encontre de notre aptitude à expérimenter et à innover. Aussi l'équipe de déploiement devra-t-elle repérer les obstacles d'ordre structural ou culturel et imaginer les meilleures solutions qui soient afin de les éliminer.

#### 2.1.4 Consacrer un budget limité à l'offre de cours et à l'expérimentation de programmes – notamment des programmes interdisciplinaires innovants – aux premier, deuxième et troisième cycles.

**Pourquoi est-ce important?** La présente mesure suppose le financement, en sus des enveloppes allouées aux départements, d'un concours annuel auquel participeraient des cours associés à un contexte transdisciplinaire, donnés par une équipe interdisciplinaire ou directement en lien avec les intérêts pédagogiques innovants des membres du corps professoral. Par la suite, les classes connaissant un vif succès recevraient des ressources supplémentaires dans le cadre du processus de dotation des cours. Quant aux programmes interdisciplinaires non attachés à un département particulier (le programme spécial d'études individualisées, par exemple), leur maintien nécessitera une aide financière distincte.

#### 2.1.5 Associer pleinement les professeurs à temps partiel à l'élaboration, à l'examen, à la refonte et à la prestation des programmes.

**Pourquoi est-ce important?** La reconnaissance de la contribution essentielle qu'apportent les professeurs à temps partiel dans la prestation des programmes d'études et leur sens de l'innovation à cet égard assurera une plus grande durabilité des programmes et une collégialité accrue des cultures universitaires.

## **2.2 ASSURER L'UTILITÉ, L'À-PROPOS ET LA PERFORMANCE DE NOTRE PROCESSUS D'ÉVALUATION PÉRIODIQUE DES PROGRAMMES D'ÉTUDES.**

### **2.2.1 Instaurer un processus perfectionné afin d'évaluer l'efficacité de nos programmes à l'aide de critères contextuels et pluridimensionnels.**

**Pourquoi est-ce important?** Mené adéquatement, le processus d'évaluation périodique des programmes fournit une occasion déterminante de mesurer leur rendement et d'effectuer des analyses comparatives internes et externes à leur sujet. À cet effet, le rôle des évaluateurs externes, de haut calibre, est crucial. Il est également primordial de s'assurer que les recommandations adoptées font l'objet d'un suivi et d'une mise en œuvre en bonne et due forme, et qu'elles sont évaluées quant à leur impact, avant le prochain examen. Le but ne vise pas à « microgérer » les programmes au moyen d'un processus centralisé, mais bien à permettre leur actualisation et leur relance, à soutenir l'initiative et l'innovation dans ce domaine ainsi qu'à dégager de meilleurs résultats pour les étudiants comme pour les membres du corps professoral.

### **2.2.2 Définir et appliquer des principes directeurs, des méthodes et des critères généralement reconnus pour cibler les programmes à développer, à maintenir (quand le nombre d'inscriptions est stable ou stabilisé) ou à éliminer progressivement; concevoir pour ces programmes des relevés qui s'appuient sur lesdits critères.**

**Pourquoi est-ce important?** Les départements et les facultés, de concert avec les unités de soutien administratif, se chargeront d'établir ces principes, méthodes et critères. Sur ce dernier point, il est probable qu'ils se fondent sur les éléments suivants : reconnaissance à l'échelle nationale et internationale de la recherche, de l'enseignement et du travail de création qui s'effectuent à Concordia; capacité d'admission et d'inscription d'un programme donné, de diplomation en temps opportun et d'enseignement des compétences et capacités visées; reconnaissance à l'interne comme à l'externe de la réussite de nos étudiants; contribution significative, sous diverses formes, à la recherche expérimentale et à l'apprentissage expérientiel; possibilité de débouchés pour les diplômés; appui, de différentes façons, à la formation et aux cours hors programme; et incidence financière nette de tout programme d'études sur l'Université. Soulignons que l'importance de l'apport économique d'un programme ne pourra en soi servir de fondement à une prise de décision concernant son statut; le cas échéant, c'est l'ensemble des critères qui prévaudra.

### **2.2.3 Assurer l'application systématique et opportune des recommandations découlant de l'évaluation périodique des programmes et, dans le cadre de leur suivi, prendre soin de mesurer l'incidence d'éventuels changements sur les ressources.**

**Pourquoi est-ce important?** Le processus d'évaluation périodique des programmes exige un important investissement en temps et en ressources; il ne doit pas être effectué en vain.

(Cette résolution s'inscrit dans une vaste série de mesures relatives à l'affectation des ressources; consultez l'article 5.2 pour en savoir davantage.)

## FACTEURS DE PROGRÈS

**1. Amélioration de l'accès des départements aux données clés sur le rendement des programmes afin de faciliter leur processus décisionnel; en règle générale, élargissement de l'accès à ce type d'information à l'ensemble de l'Université.**

Pour déterminer l'impact des mesures associées au présent objectif, il est essentiel de confirmer le dynamisme de nos programmes d'études. Aussi les départements pourront-ils accéder en ligne aux tableaux récapitulatifs de l'examen des programmes. Ils auront dès lors la possibilité d'assurer un suivi, notamment en ce qui a trait au nombre de demandes au premier tour et aux taux d'inscription et de rétention. Les tableaux serviront également à l'évaluation périodique des programmes. Enfin, le dynamisme de ceux-ci fera l'objet de rapports périodiques aux membres de notre communauté.

**2. Avancée dans le recrutement et la satisfaction des membres du corps professoral.**

Les membres du corps professoral sont sensibles aux occasions d'innover et d'expérimenter qui leur sont offertes quant aux programmes d'études. En effet, ils trouvent dans le développement curriculaire une activité créative, qui contribue par ailleurs à rehausser leur réputation. Sur la durée du présent plan, nous prévoyons améliorer notre aptitude à attirer de nouveaux professeurs et à assurer par la suite leur satisfaction au travail. Nous effectuerons le suivi de nos progrès au titre des présentes mesures et produirons des rapports à ce sujet.

**3. Évaluation du véritable degré de différenciation et d'innovation de nos programmes, par exemple en établissant la proportion de ceux qui ne sont offerts que par un nombre restreint d'établissements universitaires.**

Concordia s'enorgueillit de faire les choses différemment. Toutefois, nous ne parvenons pas toujours à le démontrer clairement. À l'aide de la Classification des programmes d'enseignement du Canada, nous surveillerons les secteurs dans lesquels nos programmes se révèlent à la fois novateurs et sans pareils au pays. Nous rédigerons par ailleurs des rapports sur leur évolution au fil du temps.

# OBJECTIF 3



# TROISIÈME OBJECTIF :

## CONCOURIR À LA RÉUSSITE DE NOS ÉTUDIANTS

### 3.1 **STIMULER LA PARTICIPATION DES ÉTUDIANTS DU PREMIER CYCLE À NOS ACTIVITÉS DE RECHERCHE.**

#### 3.1.1 **Favoriser l'assiduité de chercheurs reconnus dans les cours de premier cycle.**

**Pourquoi est-ce important?** La fréquentation des intervenants du milieu de la recherche de Concordia profite immensément aux étudiants. Par ailleurs, la mesure servira nos objectifs touchant la réussite de ces derniers et la synergie de la recherche et de l'enseignement.

#### 3.1.2 **Lancer une initiative de recherche au premier cycle dans le but d'augmenter la participation des étudiants aux activités du corps professoral dans ce domaine.**

**Pourquoi est-ce important?** Souvent, les étudiants du premier cycle ne savent pas très bien quelles activités de recherche mènent leurs professeurs. Pour combler cette lacune et faire participer les étudiants qui s'y intéressent à la création intellectuelle des membres du corps professoral, il faudra donner l'occasion aux premiers de collaborer étroitement aux projets des seconds ou de les côtoyer dans leur laboratoire ou leur studio. De tels jumelages aux fins de travaux de recherche ou d'activités de création exigeront éventuellement l'octroi de modestes subventions.

### 3.2 **RECENSER, RÉCOMPENSER ET FAIRE CONNAÎTRE NOS MEILLEURS ÉTUDIANTS AFIN DE PROPOSER UN IDÉAL DE RÉUSSITE À LEURS PAIRS.**

#### 3.2.1 **Inciter les donateurs à financer davantage de bourses fondées sur le mérite et de bourses en cours d'études pour les étudiants des premier, deuxième et troisième cycles – qu'ils poursuivent ou entament leur cheminement, qu'ils obtiennent déjà d'excellents résultats ou promettent d'exceller.**

**Pourquoi est-ce important?** Même si les bourses de subsistance conservent toute leur importance aux premier, deuxième et troisième cycles, les meilleurs candidats se tournent de plus en plus vers Concordia afin qu'elle reconnaisse leurs réalisations au moyen d'un soutien financier accru. En ce qui concerne les étudiants des cycles supérieurs, les fonds provenant de dons pourraient être intégrés au budget « bourses » qu'alloue d'emblée l'École des études supérieures aux unités, que ce soit en vue de fournir plus d'instruments de recrutement ou d'incitatifs à l'obtention d'un diplôme, ou encore d'attirer les meilleurs étudiants.

#### 3.2.2 **Repérer systématiquement les étudiants admissibles à de prestigieuses bourses attribuées par des organisations externes, les encourager à poser leur candidature et les seconder dans la rédaction et la présentation de leur demande.**

**Pourquoi est-ce important?** Nous savons que de nombreux candidats à une bourse ne sont pas choisis simplement parce qu'ils dépassent les dates limites. C'est un point à améliorer, et il faudrait sensibiliser davantage les intéressés à cet égard. Nous pourrions par exemple créer une filière par laquelle les meilleurs étudiants seraient directement informés de la possibilité d'obtenir du financement.

#### 3.2.3 **Adopter de nouvelles pratiques de reconnaissance du mérite étudiant en vue de célébrer la réussite universitaire et de favoriser le réseautage.**

**Pourquoi est-ce important?** Pour accroître notre renommée en tant qu'université, il sera opportun de mieux faire connaître nos meilleurs étudiants. Ainsi, des projets tels qu'un cercle de distinction pourraient nous permettre de réunir nos plus grands talents, toutes facultés et écoles confondues. Cela favoriserait non seulement le réseautage, mais aussi la candidature de nos étudiants les plus brillants à des bourses offertes à l'externe.

### **3.3 SOUTENIR ET RÉCOMPENSER LES INITIATIVES ÉTUDIANTES QUI ENCOURAGENT LA PARTICIPATION DES MEMBRES DE LA COMMUNAUTÉ UNIVERSITAIRE ET LEUR INTÉGRATION À CELLE-CI.**

#### **3.3.1 Susciter l'engagement des étudiants à l'égard de nos normes d'enseignement, notamment en matière d'intégrité intellectuelle et d'éthique de la recherche, et ce, en collaboration avec les associations étudiantes et leurs membres.**

**Pourquoi est-ce important?** Si une procédure disciplinaire reste nécessaire pour sanctionner d'éventuels écarts de conduite, la présente mesure a pour but de rendre plus proactive notre démarche de sensibilisation des étudiants aux normes et valeurs universitaires.

#### **3.3.2 Créer un fonds consolidé afin de financer des projets visant l'essor de Concordia et de la collectivité environnante.**

**Pourquoi est-ce important?** De modestes – mais nombreuses – enveloppes budgétaires sont actuellement allouées aux initiatives étudiantes. Par contre, elles le sont indépendamment les unes des autres. La concentration de telles sommes dans un seul et même fonds, qu'augmenteraient encore des ressources additionnelles, aurait bien plus d'impact. En fait, cette formule favoriserait une plus grande participation à des projets susceptibles d'avoir une incidence positive sur Concordia et les collectivités environnantes.

(Cette résolution s'inscrit dans l'ensemble des mesures associées au quatrième objectif.)

#### **3.3.3 Étendre les programmes de mentorat et de tutorat par les pairs à l'ensemble de l'Université.**

**Pourquoi est-ce important?** Par leur rôle même, tuteurs et mentors contribuent à l'essor d'une culture de responsabilité partagée en matière d'apprentissage. Grâce à de l'information sur des méthodes efficaces employées ici ou ailleurs, des pratiques liées au mentorat et au tutorat par les pairs pourront être développées ou adaptées, selon les programmes d'études. D'une part, cette approche permettra d'améliorer le soutien accordé aux étudiants et le rendement de ces derniers; d'autre part, elle favorisera une plus grande collégialité et un fort sentiment d'appartenance à la communauté.

### **3.4 MISER SUR DES PRATIQUES CURRICULAIRES EFFICACES EN VUE DE DÉVELOPPER LES APTITUDES INTELLECTUELLES FONDAMENTALES DES ÉTUDIANTS ET D'AIDER AINSI CES DERNIERS À POURSUIVRE LES OBJECTIFS DE LEUR PROGRAMME D'ÉTUDES.**

#### **3.4.1 Étendre à l'ensemble de l'Université la programmation de classes dirigées en guise de complément aux cours en amphithéâtre.**

**Pourquoi est-ce important?** Les séances en petits groupes appuient efficacement l'enseignement donné à des cohortes nombreuses. De plus, elles fournissent aux étudiants des cycles supérieurs d'intéressantes possibilités de formation et de financement.

#### **3.4.2 Donner de l'envergure au développement des compétences – particulièrement en rédaction et en communication – encadré par des assistants d'enseignement et améliorer parallèlement la formation offerte à ces derniers dans le but de garantir leur efficacité pédagogique.**

**Pourquoi est-ce important?** Lorsqu'ils animent des activités d'apprentissage en petits groupes ou donnent des cours individuels, les assistants d'enseignement apportent une aide précieuse aux membres du corps professoral. De plus, leur implication prend une importance toute particulière pour les entrants au premier cycle. La mesure sous-tend la prévision suivante : l'amélioration du financement offert aux étudiants des cycles supérieurs favorisera l'élargissement du bassin de candidats à l'assistantat d'enseignement possédant les compétences exigées et le talent nécessaire pour accomplir leurs fonctions avec succès. Des contraintes financières ayant rendu nécessaire d'augmenter le nombre d'étudiants par classe dans de nombreuses disciplines, les assistants d'enseignement contribuent à offrir aux étudiants du premier cycle une expérience d'apprentissage en petits groupes. Ce faisant, ils acquièrent eux-mêmes des compétences professionnelles inestimables.

#### **3.4.3 Seconder les responsables des programmes d'études et des départements dans l'organisation de cours qui permettront aux étudiants d'acquérir des aptitudes à communiquer à l'oral comme à l'écrit, et ce, dans une optique monodisciplinaire.**

**Pourquoi est-ce important?** La méthode « Writing Across the Curriculum » – qui incite les étudiants à la rédaction tout au long de leur cheminement – est souvent citée comme un modèle de bonne pratique. Nous

devrons toutefois déterminer la forme précise que prendra ce système d'aide ainsi que les procédures qui nous permettront de répondre aux besoins des étudiants. Pour ce faire, nous nous fonderons sur les résultats d'un inventaire exhaustif de pratiques en vigueur à Concordia et ailleurs.

#### **3.4.4 Définir et renforcer le rôle formateur des bibliothécaires sur le plan des compétences en recherche en bibliothèque et en maîtrise de l'information.**

**Pourquoi est-ce important?** Grâce à l'application de cette mesure, les bibliothécaires seront étroitement associés à des pratiques curriculaires visant l'élaboration d'un ensemble de compétences universitaires fondamentales.

#### **3.4.5 Mettre à l'essai diverses pratiques d'évaluation intégrées en concomitance avec les indicateurs de l'efficacité de l'enseignement maintenant en usage, et ce, en prévision d'ententes de partenariat à l'échelle du Québec.**

**Pourquoi est-ce important?** La récente augmentation du financement accordé aux universités québécoises se doublait d'une exigence : la formation d'« ententes de partenariat » assorties d'un système de mesure de la qualité de l'enseignement. Actuellement, les sources d'information de première main sur le sujet proviennent des évaluations de cours effectuées par les étudiants et, indirectement, des statistiques sur le taux de diplomation, le taux de placement des finissants, etc. Toutefois, ces données ne font apparaître qu'un portrait fragmentaire de notre efficacité pédagogique et des réalisations de nos étudiants.

### **3.5 PAR L'ADOPTION DE MESURES INITIALES DÉCISIVES, NOUS ASSURER QUE LES ENTRANTS SONT DOTÉS DES COMPÉTENCES ET APTITUDES NÉCESSAIRES À LA RÉUSSITE DE LEUR PROGRAMME D'ÉTUDES EN GÉNÉRAL ET DE LEURS COURS EN PARTICULIER, ET QU'ILS ONT PAR AILLEURS ACCÈS À DES SERVICES D'ORIENTATION.**

#### **3.5.1 Élaborer une politique en matière d'accessibilité qui précise la manière dont nos engagements se concrétisent sur le plan des programmes d'études comme à l'échelle des facultés, voire de l'Université.**

**Pourquoi est-ce important?** Malgré l'engagement de longue date de Concordia à l'égard de l'accessibilité, nous n'avons jamais défini d'approche coordonnée officielle, légitime, pour réaliser cette volonté. Toute politique en ce sens prioriserait essentiellement le programme d'études pour les adultes, le statut d'étudiant libre ainsi que les programmes non contingentés. En outre, elle dégagerait avec plus de clarté les interfaces entre l'École de formation continue et les facultés.

#### **3.5.2 Mettre à l'essai diverses méthodes pour recenser les étudiants insuffisamment préparés ou à risque qui pourraient bénéficier d'interventions pédagogiques ciblées.**

**Pourquoi est-ce important?** Comme il en a été question au paragraphe 3.4.2, le renforcement de la structure de soutien au moyen de l'assistantat d'enseignement permettra d'intervenir sans délai auprès des étudiants qui accusent un manque de préparation au cursus universitaire. Il existe toutefois d'autres possibilités. Ainsi, les responsables des programmes d'études pourraient concevoir des tests d'évaluation monodisciplinaires que subiraient leurs étudiants dès les premiers trimestres; ces derniers recevraient de l'aide au besoin. Dans certaines disciplines, l'administration d'un examen de classement – avant même l'entrée au programme – paraît également judicieuse. Avec l'application de la présente mesure, l'École de formation continue deviendrait un portail de plus en plus reconnu pour les étudiants dont le dossier ou le rendement scolaire suggère de probables difficultés dans la poursuite d'un programme normal. Au fil du temps et grâce à un niveau de soutien accru, nous serions en mesure de hausser les normes d'admission aux programmes non contingentés sans pour autant en restreindre l'accessibilité.

#### **3.5.3 Miser sur les pratiques actuellement en vigueur à l'École de formation continue pour construire, à l'intention des étudiants insuffisamment préparés et plus particulièrement de ceux qui s'inscrivent à un programme non contingenté, des parcours préparatoires ciblés et novateurs qu'ils suivront avant même d'entamer leur programme.**

**Pourquoi est-ce important?** La présente mesure renforcera le travail pionnier qu'ont accompli trois groupes : le Service de consultation et d'orientation, le Centre de formation passerelle et l'Institut des langues de l'éducation permanente. Après consultation de leurs responsables ainsi que de ceux d'autres unités disposant de l'expertise pertinente, nous progresserons davantage dans la préparation des entrants motivés pour réussir leur programme. Pour ce faire, les professeurs des programmes où souhaitent s'inscrire ces étudiants devront concevoir des cours préparatoires, qui se distingueront de ceux que l'on donne au cégep. De même, des cours plus intensifs

et plus immersifs, des aménagements fondés sur la cohorte ou encore un curriculum expérientiel centré sur une problématique pourront se trouver au nombre des éléments particuliers proposés avant l'entrée.

### **3.5.4 Établir des parcours curriculaires cohérents pour les étudiants qui doivent obtenir des crédits en sus de ceux que leur apportent leurs cours.**

**Pourquoi est-ce important?** Grâce à l'implantation de tels parcours, nous saurons mieux nous assurer que les crédits additionnels attribués à des étudiants (en vertu du programme d'études prolongées ou du programme d'études pour les adultes, par exemple) servent profitablement au développement des compétences et à la construction des savoirs nécessaires à la réussite du programme, et que l'acquisition de ces crédits contribue de plus à une formation générale axée sur les études humanistes. Par ailleurs, un lien tangible entre un cours complémentaire (ou de perfectionnement, dans le cas d'étudiants insuffisamment préparés) et un programme d'études envisagé fournira un excellent indicateur quant à la persévérance scolaire et à la diplomation.

### **3.5.5 Concevoir et mettre en œuvre un plan d'amélioration de la cohérence et de la qualité de la conseillancé pédagogique, en particulier pour les étudiants de première année et en vue de les aider à cerner et à atteindre les objectifs éducatifs.**

**Pourquoi est-ce important?** La mise en œuvre de la présente mesure requerrait l'étroite collaboration des conseillers auprès des étudiants. Parmi les étapes initiales, soulignons l'inventaire exhaustif des pratiques de consultation pédagogique en vigueur et l'évaluation de l'impact du système de suivi du cheminement pédagogique, implanté récemment. L'application de cette mesure nous permettra par ailleurs d'élaborer des outils pour informer plus efficacement les étudiants sur nos attentes, d'une part, et sur leurs progrès et réalisations, d'autre part.

### **3.5.6 Intensifier et coordonner le travail mené actuellement sur une meilleure harmonisation entre le cégep et l'université.**

**Pourquoi est-ce important?** Au cours de la dernière décennie, les recommandations de politiques sur la promotion d'une meilleure préparation au cheminement universitaire ont proliféré en Amérique du Nord. Aussi, en vertu de la présente mesure, redoublerons-nous d'efforts et nous concerterons-nous avec le réseau des cégeps et collèges afin de déterminer quelles compétences et aptitudes doivent posséder les entrants à l'université.

### **3.5.7 Mettre au point des stratégies proactives pour répondre aux caractéristiques évolutives des entrants.**

**Pourquoi est-ce important?** L'évolution des dimensions cognitive, psychologique, technologique et sociale ainsi que les tensions, forces et lacunes liées aux antécédents diversifiés des étudiants d'aujourd'hui rendent nécessaire l'adoption de la présente mesure. La production d'un rapport biennal – effectuant des recommandations concrètes afin de façonner notre culture en matière d'enseignement et d'apprentissage, et de garantir l'adéquation de nos interventions dans l'adaptation des étudiants à cette culture de même qu'à nos attentes – fait partie des processus potentiels de développement de stratégies à cet effet. Un premier mandat d'enquête pourra ainsi porter sur la culture numérique et mettre tout particulièrement l'accent sur la probité intellectuelle à l'ère d'Internet.

### **3.5.8 Explorer la possibilité d'élaborer un certificat qui sanctionnerait la réussite de cours préparatoires.**

**Pourquoi est-ce important?** Bien que de nombreux cours offerts avant l'entrée à un programme par l'École de formation continue soient susceptibles de ne pas être reconnus par une faculté en vue de satisfaire à l'exigence d'obtenir 90 crédits, ils n'en sont pas moins assortis de crédits universitaires. La reconnaissance de tels cours au moyen de la délivrance d'un certificat devrait encourager plus d'étudiants à les suivre au besoin.

## **3.6 PROMOUVOIR ACTIVEMENT ET RÉCOMPENSER LES PRATIQUES D'ENSEIGNEMENT, D'APPRENTISSAGE OU D'ENCADREMENT EFFICACES ET DYNAMIQUES AUXQUELLES ONT RECOURS LES PROFESSEURS À TEMPS PLEIN OU PARTIEL.**

### **3.6.1 Effectuer des investissements ciblés et renforcer l'engagement des membres du corps professoral à l'égard du leadership du Centre des services d'enseignement et d'apprentissage, et ce, dans le but de stimuler son rôle de soutien à l'excellence et à l'innovation.**

**Pourquoi est-ce important?** À Concordia, le Centre des services d'enseignement et d'apprentissage a longtemps joué un rôle pivot dans le développement d'une culture dynamique quant à ses champs d'expertise.

Pourtant, le Centre est considérablement sous-développé – non seulement en comparaison avec des unités semblables d'établissements apparentés, mais également avec celles de nombreuses universités de haute réputation qui se vouent à la recherche. La présente mesure traduit notre engagement à renforcer les capacités du Centre et à susciter une participation accrue des membres du corps professoral dans la coordination et la prestation de ses tâches. Au nombre de celles-ci pourront figurer la poursuite d'activités de recherche sur l'apprentissage et l'évaluation selon un mandat élargi, l'apport d'une expertise dans la méthode « Writing Across the Curriculum » – qui incite les étudiants à la rédaction tout au long de leur cheminement –, la mise au point de stratégies visant une plus grande efficacité de l'apprentissage en ligne et de l'enseignement faisant appel à la technologie, la contribution aux efforts de conception de cours, de curriculums et de programmes d'études, ainsi que l'exercice d'un rôle plus important dans le processus de formation des assistants d'enseignement.

**3.6.2 Appuyer les départements dans l'intégration de diverses formes d'apprentissage en ligne dans les programmes d'études qu'ils offrent, dans la mesure où cela convient au contenu du programme visé et à la méthode pédagogique utilisée, et respecte nos procédures d'assurance qualité, nos méthodes ainsi que nos politiques générales en matière d'enseignement et de recherche.**

**Pourquoi est-ce important?** La présente mesure passera par une utilisation raisonnée de l'apprentissage en ligne à Concordia. À l'instar de toute autre expérience formatrice, cette méthode s'avère particulièrement efficace lorsque son emploi est encadré par des principes directeurs, que les enseignants qui l'appliquent sont guidés par des pratiques exemplaires, que le soutien à l'élaboration de cours est adéquat et que les procédures en vigueur permettent de juger de l'efficacité de l'approche pédagogique. Dans leur ensemble, ces éléments représentent les composantes nécessaires à une stratégie exhaustive d'apprentissage en ligne à Concordia.

**3.6.3 Allouer des « subventions à la formation pédagogique » afin d'investir massivement dans le perfectionnement professionnel des membres du corps professoral en matière d'enseignement et d'apprentissage.**

**Pourquoi est-ce important?** L'enseignant qui désire modifier son approche pédagogique doit souvent y consacrer beaucoup de travail, de temps et d'énergie. Aussi la présente mesure prévoit-elle le soutien institutionnel nécessaire à l'accomplissement de cette démarche. Par exemple, notre appui pourra se traduire par une importante refonte des cours aussi bien que par un programme de recyclage professionnel lié à l'utilisation de pratiques et de techniques éprouvées ou émergentes en matière d'enseignement et d'apprentissage. En ce qui a trait aux critères de sélection, les méthodes pédagogiques qui privilégient l'apprentissage actif et collaboratif, et qui favorisent le défi intellectuel et l'engagement à un niveau élevé auront droit à une attention particulière.

**3.6.4 Enrichir la formation pédagogique, d'encadrement et curriculaire offerte aux nouveaux professeurs à temps plein ou partiel.**

**Pourquoi est-ce important?** Investir d'entrée de jeu dans le potentiel des nouveaux membres du corps professoral promet de susciter une participation et un engagement élargis dans l'amélioration continue de l'enseignement et de l'apprentissage. Pour l'essentiel, cette approche réfléchie sera arrimée à la formation des recrues.

**3.6.5 Développer et encourager de meilleures pratiques de mentorat chez les membres du corps professoral relativement à l'enseignement, à l'apprentissage et à l'encadrement; mettre au point des outils et des pratiques favorisant les échanges informels entre pairs.**

**Pourquoi est-ce important?** À Concordia, de nombreux exemples témoignent de l'excellence des activités d'enseignement, d'apprentissage et d'encadrement. Toutefois, en l'absence de procédures officielles en vertu desquelles ces activités peuvent faire l'objet d'une discussion et inspirer une réflexion critique, ils sont souvent occultés. Dès lors, la création d'occasions aussi bien que d'outils visant la systématisation des bonnes pratiques contribuera à renforcer l'esprit de collégialité et à favoriser la collaboration aux fins d'un enseignement et d'un encadrement des plus efficaces.

**3.6.6 Élaborer et valider un questionnaire d'évaluation des cours qui servira dans l'ensemble de l'Université.**

**Pourquoi est-ce important?** Conçues et employées selon les règles, les évaluations de cours fournissent des outils fort utiles à l'amélioration de la pratique pédagogique et à l'acquisition de données de base sur l'appréciation de la qualité de l'enseignement. Pour satisfaire à la présente mesure, nous nous engagerons à élaborer un questionnaire maison. S'il inclura probablement une série de questions clés communes à tous les cours donnés à l'Université, il n'en permettra pas moins des aménagements selon les priorités – qu'elles ressortent d'une faculté, d'une discipline ou d'un enseignant.

## FACTEURS DE PROGRÈS

**1. Hausse de nos résultats dans les catégories « Niveau de défi intellectuel » et « Apprentissage actif et collaboratif » de l'Enquête nationale sur la participation étudiante (ENPÉ).**

En règle générale, sous ces deux aspects, nous nous comparons avantageusement aux universités canadiennes à vocation générale. Toutefois, par rapport aux quelque 600 autres établissements universitaires qui utilisent l'information tirée de l'ENPÉ pour jauger leur impact sur les étudiants, nous pouvons faire mieux. Après une analyse exhaustive de nos résultats, nous discuterons de leur signification et de leurs conditions d'application particulières avec les responsables des départements et des programmes d'études. Nous verrons alors comment ces données peuvent éclairer notre pratique.

**2. Croissance du nombre d'étudiants qui terminent leur programme et obtiennent leur diplôme.**

Nous savons qu'une variété d'éléments – dont bon nombre sont indépendants de notre volonté – influent sur la persévérance dans les études. En revanche, nous savons également que l'adéquation des programmes, la facilité d'accès aux services pédagogiques nécessaires, le soutien dans la formation préparatoire et la possibilité d'obtenir une consultation pédagogique en temps opportun représentent des facteurs clés que nous sommes en mesure de maîtriser. Périodiquement, nous ferons part de nos progrès à cet égard aux responsables des programmes d'études, des départements et de l'Université.

**3. Augmentation, dans les sondages périodiques sur notre réputation, du taux de satisfaction des employeurs quant à nos diplômés.**

Il est évident que les étudiants fréquentent l'université pour diverses raisons. De même, il va de soi que les employeurs s'attendent à ce qu'un diplômé universitaire possède certaines compétences. Nous ferons en sorte que les sondages périodiques sur notre réputation nous fournissent une occasion d'examiner le point de vue des employeurs de nos diplômés sur la formation offerte à Concordia.

**4. Analyse – et amélioration dans la mesure du possible – de la facilité de nos diplômés à trouver un emploi.**

Si les étudiants fréquentent l'université pour diverses raisons, la situation de nos diplômés présente un grand intérêt à nos yeux, à savoir : avons-nous ou non répondu à leurs attentes et à celles de la société? Dans cette optique, nous trouverons des solutions afin d'accroître les taux de réponse à notre sondage auprès des diplômés.

**5. Amélioration du degré de satisfaction des étudiants du premier cycle et de ceux des cycles supérieurs à l'égard de Concordia.**

Après avoir analysé les résultats du « Canadian University Report » du *Globe and Mail*, de l'ENPÉ et de l'Enquête auprès des étudiants à la maîtrise et au doctorat, nous prévoyons que le taux de satisfaction (au titre de l'évaluation globale et de la recommandation) à l'égard de Concordia affichera une hausse – tant et aussi longtemps que les mesures susmentionnées seront mises en œuvre. Nous surveillerons étroitement ces résultats et rendrons compte de tout changement.

**6. Utilisation des résultats d'évaluations pilotes de l'apprentissage (dont il est question au paragraphe 3.4.5) afin de mieux analyser la performance de nos étudiants dans l'acquisition de compétences universitaires fondamentales.**

L'accroissement des connaissances en rédaction et en communication occupe une place prépondérante dans le présent plan directeur. Cela étant, nous reconnaissons que l'enseignement supérieur doit par ailleurs servir à développer chez nos étudiants des compétences essentielles qui – transcendant les disciplines – contribuent à les préparer à s'adapter aux nombreuses réalités auxquelles ils font face une fois leurs études terminées. Les mesures relatives au troisième objectif devraient ainsi servir à améliorer ces compétences chez nos étudiants; nous devrions les évaluer dans le cadre de nos efforts d'amélioration continue.



# OBJECTIF 4



CENTAU  
THEATR  
COMPAN

Rev. Sainte,  
Arctic & Economic Dev

season 2010/2011

Choose from 6, 5 & 4-PLAY S



Québec

## QUATRIÈME OBJECTIF :

# RENFORCER L'APPRENTISSAGE EXPÉRIENTIEL ET L'ENGAGEMENT COMMUNAUTAIRE

### 4.1 ÉLARGIR LES POSSIBILITÉS POUR LES ÉTUDIANTS D'ACQUÉRIR DE L'EXPÉRIENCE EXTRA-MUROS, EN COMPLÉMENT À L'APPRENTISSAGE QU'ILS EFFECTUENT D'OFFICE EN CLASSE ET AU PROFIT DE LEUR FORMATION PROFESSIONNELLE ET DE LEUR PERFECTIONNEMENT.

#### 4.1.1 Proposer des ateliers et des ressources en ligne supplémentaires en vue de soutenir, quand la situation s'y prête, diverses formules de formation professionnelle, et ce, dans un cadre monodisciplinaire.

**Pourquoi est-ce important?** Lorsqu'ils terminent leur cheminement universitaire officiel, nos étudiants se rendent souvent compte qu'ils n'ont pas acquis les compétences professionnelles nécessaires à l'organisation de leur nouvelle existence. Pour répondre à ce besoin, ou du moins à ses aspects importants, nous développerons davantage les activités financées au moyen de l'enveloppe « Insertion professionnelle » – dont le programme GradProSkills (« Graduate and Professional Skills ») –, les projets de « francisation », les bourses de voyage d'études et les subventions à la rédaction d'un mémoire ou d'une thèse.

#### 4.1.2 Multiplier les occasions pour les étudiants de participer – à l'échelle tant locale que nationale ou internationale – à des stages, à des expériences d'apprentissage par le service communautaire, à des projets de recherche et à d'autres programmes de formation appliquée.

**Pourquoi est-ce important?** La présente mesure nous conduira à élargir le champ des possibles pour les étudiants qui souhaitent s'engager dans des activités d'apprentissage se rapportant à leur programme. En fournissant de telles occasions, nous attirerons des candidats très motivés, notamment par les initiatives d'entrepreneuriat étudiant. En effet, ils y gagneront une expérience pratique cruciale et pourront explorer de nouvelles perspectives dans le cadre de leurs cours universitaires.

#### 4.1.3 Améliorer la collaboration et la coordination entre les divers groupes de Concordia qui exercent dans le même domaine, notamment l'Institut d'enseignement coopératif, le Centre de perfectionnement professionnel de l'École de gestion John-Molson, l'Institut de développement communautaire, le Service de carrière et placement, et les agents de placement associés aux programmes d'études individuelles.

**Pourquoi est-ce important?** Les responsables des groupes existants pourront fort probablement coordonner leurs efforts avec plus d'efficacité. Ils s'assureront ainsi que les étudiants sont bien informés de l'éventail de possibilités en matière de participation communautaire. Quant à ces derniers, ils pourront dès lors opter pour le meilleur choix, en fonction de leur programme et de leurs objectifs personnels. Par ailleurs, l'application de cette mesure garantira vraisemblablement que plusieurs unités ne joignent pas à tour de rôle un même employeur. De plus, elle favorisera la diffusion à l'ensemble des étudiants des occasions gérées par une entité, mais susceptibles de convenir à ceux d'une autre. Cela dit, toute initiative en ce sens devra empiéter le moins possible sur les modalités de placement en vigueur.

### 4.2 ACCROÎTRE LES POSSIBILITÉS POUR LES ÉTUDIANTS DE DÉMONTRER LEUR SENS DE L'ÉTHIQUE, LEUR MOBILISATION CITOYENNE, LEUR ENGAGEMENT CRITIQUE ET LEUR CONSCIENCE PLANÉTAIRE DANS LES COURS AINSI QUE DANS LES ACTIVITÉS DE RECHERCHE ET HORS PROGRAMME.

#### 4.2.1 Élaborer une proposition de système de promotion et de récompense au titre des programmes d'études qui favorisent les démarches mobilisant la communauté dans le développement des compétences et des connaissances universitaires.

**Pourquoi est-ce important?** D'autres universités progressent à bon train dans cette direction, et plusieurs modèles intéressants existent maintenant. Nous pourrions par exemple lancer un programme du type « Érudits de l'Univers/cité »; son exploitation serait rendue possible grâce à un fonds de stimulation et de soutien de la conception et de la mise en œuvre de cours et de programmes ciblant l'engagement critique auprès des membres

de la collectivité. De même, nous pourrions offrir, dans un cadre adapté ou enrichi, un cours commun apparenté à l'École de formation continue : Orientation to Service Learning (« Introduction à l'apprentissage par le service communautaire »). Cette initiative dépendra toutefois des résultats d'une enquête sur le choix de cours et sur les intérêts du corps professoral : révéleront-ils le besoin d'un tel cours pour fournir aux étudiants des compétences et connaissances fondamentales – et les préparer dès lors adéquatement – à l'apprentissage qui s'effectue à l'extérieur des salles de classe? Nous pensons notamment au questionnement critique de l'éthique en matière d'engagement communautaire. En tout état de cause, l'Université financera l'élaboration d'une proposition détaillée, qui sera ébauchée en concertation avec toutes les parties intéressées et donnera par ailleurs une nette idée des ressources nécessaires à son adoption.

**4.2.2 Dans le cadre du processus d'évaluation périodique des programmes d'études, provoquer ou faciliter dans les départements des discussions centrées sur l'intégration – existante ou souhaitable – du sens de l'éthique, de la mobilisation citoyenne, de l'engagement critique et de la conscience planétaire dans les cours de tout programme et dans les activités hors programme, mais connexes.**

**Pourquoi est-ce important?** La présente mesure a pour but de créer à Concordia un environnement dans lequel conscience sociale, motivation et sens des responsabilités imprègnent à la fois l'enseignement et l'apprentissage. Ainsi soutenue, notre réputation en tant que leader dans la formation de citoyens dynamiques et engagés ne pourra que croître.

**4.2.3 Étendre la mise en œuvre d'un profil d'études international et d'autres projets analogues.**

**Pourquoi est-ce important?** Grâce à cette mesure, nous favoriserons, validerons et reconnaitrons l'expérience et l'apprentissage de nos étudiants au sein de la communauté élargie. Il existe d'ailleurs une véritable demande pour les diplômés dont les compétences acquises signalent l'aptitude à évoluer dans un environnement culturel complexe. Après consultation avec les responsables des départements, nous pourrions cibler des cours et des programmes d'échanges internationaux susceptibles de servir le présent objectif.

**4.2.4 Inciter les étudiants à saisir les occasions de bénévolat, surtout lorsqu'elles correspondent aux objectifs de leur programme, et ce, en reconnaissant le travail bénévole par un dossier d'engagement communautaire ou une mention sur le diplôme, ou encore – s'il y a lieu et après examen – au moyen de procédures plus officielles, par exemple l'octroi de crédits universitaires à l'apprentissage collaboratif par le service communautaire.**

**Pourquoi est-ce important?** Donner son temps sans attendre de rétribution : voilà l'une des valeurs essentielles que véhicule Concordia. À preuve, le Centre de bénévolat LIVE – importante ressource s'il en est – suscite l'engagement communautaire des étudiants. De même, certains cours d'apprentissage collaboratif par le service communautaire offerts à l'École de formation continue fournissent un modèle intéressant quant à la conjonction du travail non rémunéré et de la recherche universitaire.

**4.3 EXPLORER DIVERSES FORMULES AFIN DE RENFORCER NOS PARTENARIATS AVEC LA COMMUNAUTÉ.**

Les programmes de coopération avec des organismes externes donnent un véritable sens à la mission sociale de tout établissement universitaire. En effet, ils ouvrent des possibilités aux fins de la recherche appliquée, de la coproduction de savoirs, du réseautage ainsi que de la formation professionnelle et du perfectionnement, et ce, tant pour les membres du corps professoral que pour les étudiants. Grâce aux moyens énoncés ci-après, nous diversifierons et consoliderons les activités fructueuses que nous avons déjà entreprises. Par ailleurs, la mesure 1.2.4 du présent plan assurera une fonction complémentaire, car elle permettra l'établissement de normes de reconnaissance et d'évaluation des nouvelles formes de travail d'érudition, dont celles-ci, des membres du corps professoral.

**4.3.1 Établir l'inventaire de nos partenariats actuels avec la communauté ainsi que des ressources et des politiques qui les rendent possibles, et ce, dans le but de les comparer avec les modèles de bonnes pratiques privilégiés par d'autres établissements.**

**Pourquoi est-ce important?** De nombreux types de partenariat avec la communauté existent déjà à Concordia. Dès lors, l'examen de nos pratiques actuelles, d'une part, et du travail novateur effectué dans d'autres universités, d'autre part, marquera une première étape essentielle. Nous acquerrons ainsi une compréhension plus claire des méthodes que nous souhaitons reproduire et adapter à notre propre usage.

**4.3.2 Déterminer l'efficacité de la mise en réserve d'une petite partie des subventions de démarrage pour la recherche en vue d'appuyer le savoir communautaire.**

## FACTEURS DE PROGRÈS

**1. Hausse dans l'ensemble de l'Université des occasions de stage et d'affectation en milieu communautaire – ces occasions étant recensées dans chaque programme d'études ou département, selon le cas.**

Les sondages auprès des étudiants des cycles supérieurs le révèlent : ces derniers désirent bénéficier de plus grandes possibilités quant à la mise en application hors campus des apprentissages qu'ils effectuent dans le cadre de leur programme de grade. Nous suivrons les progrès accomplis dans l'apport de telles occasions à nos étudiants.

**2. Entrée en vigueur du profil d'études international et, pour la durée du présent plan, hausse annuelle du nombre d'étudiants participant à des échanges internationaux.**

La mise en œuvre du profil proposé nous permettra de mesurer l'impact que nous avons sur les étudiants à l'international et d'évaluer à quel point nous répondons aux besoins de nos étudiants qui veulent poursuivre leur cheminement à l'étranger.

**3. Étendue de la couverture médiatique locale des projets communautaires menés par nos étudiants et professeurs.**

De diverses façons, les objectifs susmentionnés visent à mettre davantage en évidence notre engagement communautaire et à le favoriser à plus grande échelle. Tandis que nous travaillerons à les concrétiser, nous nous efforcerons de mieux faire connaître nos collaborations, activités et projets.

**4. Accroissement de la participation étudiante aux activités bénévoles ou aux cours à portée communautaire crédités.**

Comparativement aux étudiants de la plupart des quelque 600 universités qui ont pris part à l'ENPÉ, les nôtres font état de moins d'activités de travail communautaire génératrices de crédits ainsi que de contributions bénévoles. Nous avons cependant constaté que les données relatives à ces indicateurs avaient bondi entre 2006 et 2008. La mise en œuvre des mesures associées au quatrième objectif engendra vraisemblablement une nouvelle augmentation desdits indicateurs.

# OBJECTIF 5



# CINQUIÈME OBJECTIF :

## EXERCER PLUS DE LEADERSHIP EN MATIÈRE D'ENSEIGNEMENT ET DE RECHERCHE, ET ASSURER UN MEILLEUR SOUTIEN ADMINISTRATIF

### 5.1 VEILLER À CE QUE LES ADMINISTRATEURS DES UNITÉS D'ENSEIGNEMENT ET DE RECHERCHE AIENT ACCÈS AUX PROGRAMMES DE FORMATION PROFESSIONNELLE ET DE PERFECTIONNEMENT NÉCESSAIRES, ET QU'ILS DISPOSENT DU PERSONNEL AUXILIAIRE DONT ILS ONT BESOIN POUR REMPLIR AVEC SUCCÈS LEURS FONCTIONS ADMINISTRATIVES.

#### 5.1.1 Établir des protocoles administratifs plus clairs sur les années de carrière principalement axées sur le service et avoir soin qu'elles soient reconnues de façon appropriée aux fins de l'avancement professionnel.

**Pourquoi est-ce important?** Dans l'accomplissement de notre mission, la prestation de services par les membres du corps professoral revêt une importance cruciale. Pourtant, ces derniers n'acceptent souvent qu'avec réticence d'assumer certains rôles de direction – notamment celui de directeur de département. Parmi les nombreuses raisons invoquées par les principaux intéressés, soulignons le manque de soutien et la crainte d'un impact négatif sur les autres activités professionnelles. Pour remédier à la situation, nous devons évaluer des paramètres clés : encadrement plus rigoureux de la durée des mandats, communication du fait que, de façon générale, nous attendons des professeurs qu'ils exercent des fonctions de direction, limitation du nombre de responsabilités découlant de la participation simultanée à plusieurs comités, garantie d'un soutien administratif adéquat et obligation de considérer la prestation efficace de services dans les évaluations de rendement et les décisions en matière de promotion. Du reste, le nouveau Centre de leadership universitaire de Concordia soutiendra plus activement les membres du corps professoral dans cette composante cruciale de leur travail.

#### 5.1.2 Allouer des ressources à la formation des directeurs de département, des membres du corps professoral et des bibliothécaires qui exercent des fonctions de leadership en enseignement et en recherche.

**Pourquoi est-ce important?** Pour faciliter l'application de la présente mesure, nous procéderons notamment à la rédaction ou à la refonte de « manuels à l'intention du directeur », à l'organisation de séminaires de formation pratique visant le développement des compétences administratives requises pour gérer et diriger efficacement, à la création d'un programme de mentorat assuré par des gestionnaires ou directeurs de département chevronnés, à l'intégration des directeurs, professeurs et bibliothécaires susmentionnés dans divers groupes de travail et comités chargés de projets, et à la mise en place d'une aide à l'utilisation des systèmes d'information financière et de ressources humaines ainsi qu'à la contribution à leur amélioration continue. Le nouveau Centre de leadership universitaire de Concordia dirigera nos efforts sur ce plan.

#### 5.1.3 Fournir, de façon ciblée et opportune, des occasions de formation professionnelle et de perfectionnement aux membres du personnel de soutien administratif ou technique, et ce, dans le but de faciliter le fonctionnement efficient des programmes d'études et des départements.

**Pourquoi est-ce important?** À la manière des moyens proposés au paragraphe 5.1.2, il s'agira ici de concevoir des séminaires de formation pratique. Outre le développement des compétences administratives requises pour gérer efficacement, ils porteront sur l'exécution des conventions collectives, le mentorat du personnel de même que l'utilisation des systèmes d'information financière et de ressources humaines.

### 5.2 ADOPTER DES MESURES CONCRÈTES AFIN DE RENDRE PLUS TRANSPARENTS LES PROCESSUS D'AFFECTATION DES RESSOURCES ET DE PRISE DE DÉCISION TOUCHANT LA PLANIFICATION, ET DE LES FONDER SUR LA COLLABORATION ET LES PRINCIPES DIRECTEURS EN VIGUEUR.

Grâce au train de mesures ci-après, nous nous assurerons que la participation concertée à l'administration universitaire fait partie de nos forces caractéristiques. D'ailleurs, une initiative portant sur la transparence de l'administration soutiendra et intensifiera nos efforts constants en ce sens.

- 5.2.1 Inciter les responsables de l'administration et de la coordination des unités (c'est-à-dire les administrateurs des unités d'enseignement et de recherche ainsi que les employés affectés au soutien administratif, technique ou universitaire) à amorcer – chaque fois que la situation s'y prête – le processus décisionnel dans un esprit de concertation et de collaboration, et ce, en saluant et en récompensant leur apport.**
- Pourquoi est-ce important?** La propension des employés à faire cavalier seul constitue l'une des principales faiblesses des grandes organisations. Nous avons donc adopté des dispositions pour nous assurer que les décisions importantes sont prises dans le cadre de discussions menées à l'échelle de l'Université. À cet égard, le groupe de travail sur la révision budgétaire, la politique sur les systèmes d'information et le comité directeur consultatif fournissent des exemples éloquentes.
- 5.2.2 Mettre en œuvre et revoir chaque année un plan de recrutement professoral triennal qui précise des critères clairs quant à l'établissement des priorités d'engagement.**
- Pourquoi est-ce important?** Nous avons diffusé notre premier plan de recrutement professoral au cours de l'année universitaire 2010. Il a permis à Concordia de progresser vers le degré de transparence requis dans un domaine d'importance cruciale.
- 5.2.3 Définir des procédures et des normes claires quant à l'affectation de ressources supplémentaires à des programmes d'études ou à des unités de services pédagogiques.**
- Pourquoi est-ce important?** Le protocole entériné devra reposer sur des principes généralement reconnus dans l'évaluation du rendement des programmes.
- 5.2.4 Continuer de préconiser l'approche, mise au point récemment, axée sur la collaboration dans l'élaboration du budget de l'Université.**
- Pourquoi est-ce important?** En privilégiant la concertation au moment d'établir le budget, nous nous assurerons que, dans le contexte budgétaire global de l'Université, le montant des enveloppes allouées à l'enseignement et à la recherche se maintient à un niveau suffisant pour répondre à nos besoins.
- 5.2.5 Concevoir des mesures incitatives pour récompenser les responsables facultaires de leur rendement dans des secteurs d'activité comme la gestion et la planification du recrutement ou l'administration financière, de sorte que leurs efforts soient reconnus de façon tangible.**
- Pourquoi est-ce important?** De tels incitatifs encourageront les responsables facultaires à apporter leur soutien sans réserve aux projets qui contribuent à la prospérité de notre établissement. Il est essentiel que ceux qui mettent la main à la pâte puissent mesurer les retombées tangibles de leurs efforts, et ce, à l'échelle locale. Pour le reste, nous communiquerons mieux les avantages que tire l'Université de leurs initiatives concertées.
- 5.3 METTRE EN ŒUVRE DES DÉMARCHES TRANSPARENTES, COORDONNÉES ET ÉQUITABLES AUX FINS DE L'AFFECTATION DES TÂCHES PROFESSORALES ET DE L'ÉVALUATION DU RENDEMENT DES PROFESSEURS EN VUE D'UN RENOUVELLEMENT DE MANDAT, DE L'ATTRIBUTION D'UN POSTE PERMANENT À TEMPS PLEIN OU D'UNE PROMOTION.**
- 5.3.1 Élaborer des critères pour régir équitablement l'affectation des charges de travail et pour tenir compte des variables qualitatives associées à l'enseignement, à la recherche et à la prestation de services dans l'ensemble de l'Université.**
- Pourquoi est-ce important?** La répartition manifestement équitable des charges de travail influe profondément sur le moral de l'effectif de notre établissement. Aussi la mise en œuvre de la présente mesure suppose-t-elle un vaste processus de consultation et une étroite collaboration entre les facultés et les unités d'enseignement. Des besoins spécifiques émergeront, notamment la reconnaissance officielle de la portée des obligations des membres du corps professoral à l'égard des programmes et cours interdisciplinaires, l'impact des programmes hors département sur les charges de travail et les répercussions d'attentes revues à la hausse quant à l'encadrement des étudiants des cycles supérieurs, que ce soit au sein d'un département ou dans une optique interdépartementale. Dans ce contexte, la possibilité de fournir un soutien accru à l'enseignement en équipe mérite qu'on la prenne en considération.
- 5.3.2 Demander s'il y a lieu aux unités d'enseignement de formuler clairement leurs attentes quant aux objectifs de réussite des tâches d'enseignement et aux décisions concernant le renouvellement d'un mandat, l'offre d'un poste permanent à temps plein ou la possibilité d'une promotion.**

**Pourquoi est-ce important?** L'établissement de critères clairs est crucial, surtout pour venir en aide aux plus récentes recrues du corps professoral. Ainsi, elles pourront non seulement répondre aux attentes, mais encore les dépasser.

### **5.3.3 Énoncer un ensemble de principes fondamentaux sur l'évaluation de l'enseignement et élaborer une série modulable de lignes directrices à portée monodisciplinaire aux fins de la préparation et de l'examen des dossiers d'enseignement.**

**Pourquoi est-ce important?** La présente mesure a pour principal objectif d'appuyer les directeurs de département, les membres des comités du personnel et les administrateurs des unités d'enseignement et de recherche dans l'évaluation de l'enseignement, et ce, à des fins de recrutement, d'affectation des tâches, de réengagement, de promotion, d'offre de poste permanent ou d'appréciation du rendement.

## **5.4 ACCROÎTRE L'EFFICACITÉ ET L'EFFICIENCE DE NOS PROCÉDURES D'ADMISSION, ET VOIR SIMULTANÉMENT À LA GESTION ACTIVE DES INSCRIPTIONS.**

### **5.4.1 Expérimenter de nouvelles méthodes afin d'accélérer le processus d'admission au premier cycle.**

**Pourquoi est-ce important?** Il est primordial que notre processus d'admission soit efficient, expéditif et flexible. L'adoption de la présente mesure nécessitera que nous soupesions les avantages d'une procédure d'admission en deux étapes, qui s'appliquera à des groupes d'étudiants et à des programmes précis. De même, nous étudierons la possibilité de permettre aux candidats de s'inscrire simultanément à plusieurs programmes non contingentés au sein d'une même faculté. Non seulement nous accélérerons ainsi le processus d'admission, mais nous dirigerons les recrues vers le programme disponible qui leur convient le mieux. Par ailleurs, tout changement potentiel sera évalué dans le cadre d'une vaste consultation des agents d'admission menée à l'échelle de l'Université.

### **5.4.2 Maintenir dans l'ensemble l'effectif étudiant à sa taille actuelle, mais augmenter cependant la proportion d'étudiants aux cycles supérieurs.**

**Pourquoi est-ce important?** La présente mesure s'inspire directement de l'article 1.1; elle suppose que nous nous engageons à allouer les ressources nécessaires à la mise en œuvre des modifications prévues aux modalités d'inscription. De plus, nous devons prendre en compte les répercussions qu'auront les changements envisagés sur les charges de travail. Par ailleurs, Concordia croît à un rythme rapide depuis plus d'une décennie. Si quelques secteurs, particulièrement lorsque d'autres méthodes d'enseignement – comme l'apprentissage en ligne et la formation hybride – y sont utilisées, peuvent encore connaître un certain essor, l'Université est maintenant en voie d'atteindre la limite de sa capacité d'accueil. Dès lors, dans le cadre d'un effort global visant l'amélioration continue de notre pôle de recherche, nous devrions d'abord et avant tout nous ingénier à augmenter la proportion de l'effectif étudiant aux cycles supérieurs.

### **5.4.3 Instaurer une procédure qui permettra aux membres du corps professoral de signaler leurs capacités d'encadrement et, le cas échéant, leur disponibilité pour participer à des activités de recrutement, et ce, dans le but de conférer une plus grande efficacité aux efforts que nous déployons à cet égard.**

**Pourquoi est-ce important?** Avec la création d'un tel canal de communication entre les membres du corps professoral et les recruteurs, les décisions sur les choix d'investissement des ressources allouées au recrutement prendront en compte l'information sur les capacités curriculaires. Cette mesure revêtira une importance particulière dans l'attraction d'étudiants aux cycles supérieurs.

## **5.5 OPTIMISER L'UTILISATION DES TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION POUR RÉDUIRE LE TEMPS NÉCESSAIRE À L'EXÉCUTION DES TÂCHES ADMINISTRATIVES ET ALLONGER D'AUTANT LA DURÉE DES ACTIVITÉS D'ENSEIGNEMENT ET DE RECHERCHE PRIORITAIRES.**

Nous menons actuellement une étude afin de déterminer l'architecture optimale des systèmes d'information de Concordia. Nous sommes conscients que toute amélioration apportée requerra inévitablement la modification de certaines méthodes et structures en place. Aussi veillerons-nous à ce que les besoins en matière d'enseignement et de recherche restent à l'avant-plan de tout mécanisme décisionnel s'appliquant aux systèmes, aux logiciels et aux processus.

**5.5.1 Mener à bien le déploiement amorcé et poursuivre la mise au point d'un système électronique performant aux fins de l'affectation et du suivi des tâches d'enseignement.**

**Pourquoi est-ce important?** Nous continuerons à développer le système mis en place au cours de l'année universitaire 2010-2011. En définitive, il permettra de faciliter, de rationaliser et de rendre plus transparent le processus d'affectation des tâches d'enseignement, que ce soit sur-le-champ ou, quand des modifications s'imposent, ultérieurement.

**5.5.2 Implanter un système de gestion de contenu convivial afin de diffuser – par l'intermédiaire de notre site Web – de l'information actualisée sur les distinctions obtenues par des membres du corps professoral ainsi que sur leurs réalisations, et de permettre à ces derniers de rédiger leur curriculum vitæ, de le tenir à jour et de le soumettre dans une variété de formats.**

**Pourquoi est-ce important?** À l'aide d'un tel système, nous serons en mesure de simplifier le processus d'actualisation des curriculum vitæ. Les présentations de candidature à l'interne (réengagement, promotion, congé sabbatique, etc.) ainsi que les demandes de financement externe exigent en effet une information à jour.

**5.5.3 Mettre en place un système d'information sur la recherche plus performant dans le but d'améliorer les processus de financement à cet égard ainsi que leur gestion, et de ménager des possibilités de réseautage dans les activités de recherche et de création.**

**Pourquoi est-ce important?** Grâce au système d'information sur la recherche, érudits et chercheurs pourront assurer la gestion et le suivi des demandes et des attributions de bourse, et nouer plus facilement des collaborations à l'interne comme à l'externe. En outre, ce système garantira la diffusion rapide des réalisations de nos chercheurs dans la collectivité.

**5.5.4 Renforcer l'autonomie des départements et des services, y compris celle de leurs gestionnaires, en investissant dans nos capacités de collecte, de gestion et d'analyse des données, et ce, pour faciliter l'établissement de rapports, la planification et le processus décisionnel ayant trait à l'enseignement et à la recherche.**

**Pourquoi est-ce important?** Si la collecte et l'analyse des données ne sont pas des fins en tant que telles, elles fournissent néanmoins un soutien crucial à la prise de décision et à la planification efficaces et opportunes. De fait, les nouveaux systèmes d'information permettent un flux bien plus important d'échanges de renseignements à Concordia. En outre, lorsqu'il s'agit d'analyser l'information que nous recueillons, ils nous donnent la possibilité de faire appel au savoir collectif. Le tout s'avérera d'une incontestable utilité dans l'amélioration de nos activités pédagogiques fondamentales. Enfin, l'apport financier envisagé ici se limitera au développement de la capacité du Service de la planification institutionnelle et à de petits investissements ciblés dans les systèmes logiciels.

**5.6 ASSURER LA MISE EN ŒUVRE EFFICACE DU PLAN DIRECTEUR – ENSEIGNEMENT ET RECHERCHE.**

**5.6.1 Former un comité de coordination du plan directeur, qui en évaluera périodiquement la mise en œuvre et en rendra compte à la communauté; créer des équipes de déploiement qui élaboreront des plans d'action relatifs à des engagements précis du plan directeur.**

**Pourquoi est-ce important?** Nous devons éviter de tomber dans le piège de « tableter » notre plan directeur. Dans ce but, nous mettrons en place les structures et procédures adéquates à une garantie de transparence, de reddition de comptes et de communication périodique des progrès accomplis. Ainsi, le comité de coordination conseillera le vice-recteur exécutif aux affaires académiques sur le travail des équipes de déploiement, l'impact de la mise en œuvre du plan sur les charges de travail de même que l'utilisation des ressources de formation professionnelle et de perfectionnement dont il est question à l'article 5.1 et qui visent, rappelons-le, à faciliter l'exécution des engagements formulés dans le plan directeur. Le comité sera composé de professeurs, de membres du personnel, de gestionnaires clés et d'étudiants. Quant aux participants des équipes de déploiement, ils seront également représentatifs de notre communauté. Afin d'assurer la réalisation efficiente de leurs travaux, nous leur octroierons des mandats, fixerons des échéanciers et, selon les besoins, fournirons des ressources financières et administratives.

**5.6.2 Tirer profit des outils électroniques afin d'offrir une vue d'ensemble – accessible à tous par l'intermédiaire d'un guichet unique et actualisée en permanence – du déroulement et de l'efficacité des projets associés au plan directeur.**

**Pourquoi est-ce important?** Un dispositif de suivi bien conçu et convivial nous permettra de nous assurer de la mise en œuvre efficace du plan directeur – enseignement et recherche. C'est donc là un élément essentiel.

### 5.6.3 Veiller à ce que les unités d'enseignement bénéficient du soutien technique et administratif nécessaire à la mise en œuvre du présent plan directeur.

**Pourquoi est-ce important?** Le plan directeur atteindra ses objectifs seulement si nous garantissons la disponibilité des ressources et des structures d'appui nécessaires à la mise en œuvre des initiatives prévues aux présentes.

## FACTEURS DE PROGRÈS

Dans la plupart des cas, l'équipe d'encadrement – dont la formation est recommandée au paragraphe 5.6.1 – rendra compte des progrès accomplis à la suite de la mise en œuvre des mesures groupées sous le cinquième objectif. En tout état de cause, nous prévoyons que ces initiatives engendreront des résultats précis.

- 1. Renforcement de la transparence de l'information et intensification des échanges de renseignements grâce à des rapports annuels produits au moyen de nouveaux systèmes; destinés tant aux départements, services et facultés qu'à la communauté universitaire, ces rapports porteront notamment sur les bourses de recherche, les charges de travail et les inscriptions, et justifieront les mesures adoptées.**

De toute évidence, moins l'information circule, moins nous avons la possibilité de souscrire à son interprétation ou d'apporter des idées à cet effet. Dans la mesure où la loi le permet et où les bonnes pratiques le recommandent, nous diffuserons plus largement l'information qui porte sur des sujets d'intérêt pour les membres de la communauté universitaire ou qui les touche directement.

- 2. Augmentation concomitante de la satisfaction et du rendement au travail des administrateurs des unités d'enseignement et de recherche, et accroissement de notre pouvoir d'attraction sur les candidats à de telles fonctions.**

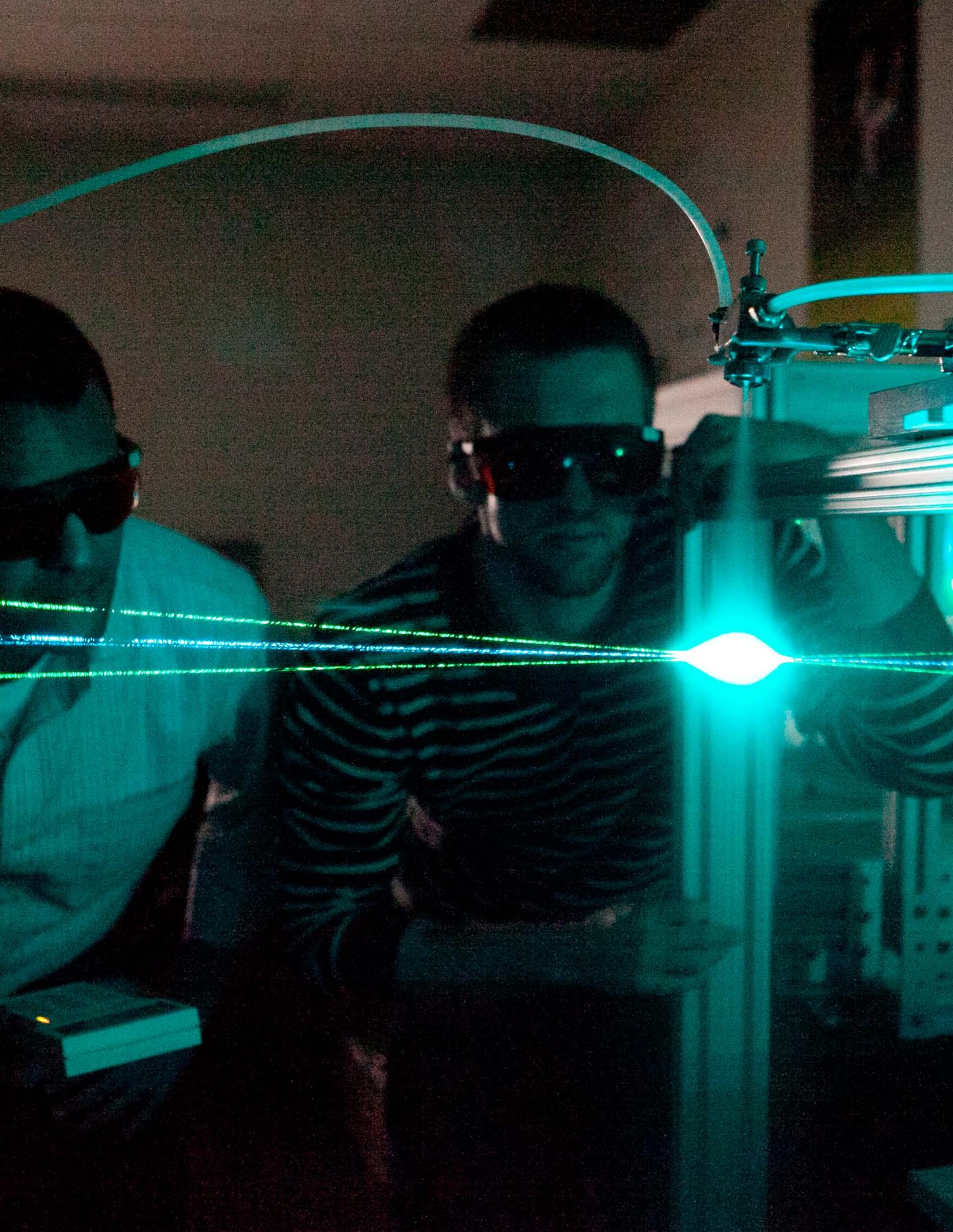
Nous nous attendons à ce qu'un futur sondage sur l'engagement des employés révèle que les administrateurs des unités d'enseignement et de recherche se sentent mieux appuyés. De même, nous prévoyons que les employés des unités qu'ils administrent indiqueront qu'ils sont mieux informés, qu'ils participent davantage au processus décisionnel et qu'ils sont convaincus qu'ils bénéficieront de l'exécution du plan directeur – enseignement et recherche, tout comme en profiteront les départements, les programmes d'études et l'Université dans son ensemble.

*Suivez la mise en œuvre et la progression du plan directeur – enseignement et recherche 2012-2016 :*

**[concordia.ca/plandirecteur](http://concordia.ca/plandirecteur)**

**[twitter.com/concordia](https://twitter.com/concordia)**

**mot-clic : #CUplan**



 [concordia.ca](http://concordia.ca)