

PLAN D'ACTION

INTRODUCTION

Le premier plan d'action que j'ai déposé en 2014 débutait comme suit : «Au fil des ans, j'ai été à même de constater à quel point les gens œuvrant au sein de la Faculté sont dévoués, préoccupés à donner le meilleur d'eux-mêmes, au quotidien comme dans les circonstances les plus difficiles. À n'en point douter, les employés constituent notre plus grande richesse. Assurer le bonheur professionnel de tous constitue pour moi une préoccupation qui m'accompagnera dans toutes mes actions. C'est avec cet objectif en tête que je compte m'attaquer aux points que je vous présente dans ce plan.»

En 2018, ma position n'a pas changé, bien au contraire. Je suis encore mieux à même de constater à quel point tous à la Faculté travaillent d'arrache-pied. Chez nous comme ailleurs, tant les professeurs que l'ensemble du personnel sont plus débordés que jamais. Malgré tout, tous parviennent à mettre l'épaule à la roue et dans un effort commun, nous donnent toutes les raisons d'être fiers du travail accompli pour nos étudiants. Mais cette fierté ne nous autorise pas à prendre pour acquis ces nombreux efforts. Au contraire. La ligne peut être mince entre un effort qui est source de fierté et celui qui mène vers un mal-être ou, au pire des cas, vers l'épuisement professionnel. Je suis très sensible à cette réalité et cela orientera inévitablement mes décisions dans ce prochain mandat que je souhaite renouveler. L'humain a été et restera au centre de mes préoccupations.

Cette posture que j'entends poursuivre ne peut toutefois se réaliser sans la conjuguer avec notre réalité budgétaire qui est plus souvent qu'autrement hors de notre contrôle. À cet effet, un rappel s'impose ici. Dès mon entrée en fonction en 2014, j'ai été accueilli par des compressions budgétaires majeures qui affectaient l'ensemble des Universités. Cet exercice a laissé des traces dont nous vivons encore les conséquences. La situation décrite plus haut n'est d'ailleurs pas étrangère à cette pression qui s'exerce sur plusieurs de nos collègues. Bien que forcé, cet exercice fut aussi l'occasion de revisiter certaines façons de voir ainsi que certaines façons de faire pour le mieux. Les directions d'École comme de programmes ont fait preuve de beaucoup de créativité pour relever ce défi titanesque. Je les en remercie très sincèrement. Aujourd'hui, d'aucuns pourraient souhaiter des jours meilleurs sur le plan financier si l'on s'en remet aux vœux de la nouvelle administration. Il est permis de le croire. Mais n'oublions pas que notre institution demeure aux prises avec un système imposé par l'état qui perpétue le sous-financement des universités. Plus que jamais, nous devons poursuivre nos efforts à collaborer pour trouver ensemble des façons innovantes d'assurer de meilleures conditions pour tous.

VIVRE ENSEMBLE

À l'aube du 25^e anniversaire de sa création, notre Faculté se retrouve à la croisée des chemins. L'annonce imminente de changements institutionnels majeurs nous force à réfléchir à notre avenir. En effet, la nouvelle rectrice et son équipe rédigent un plan stratégique qui mobilise déjà notre communauté.

Parmi les axes qui se dessinent dans ce plan, un retient particulièrement mon attention : celui de l'interdisciplinarité qui appellera de nouvelles stratégies pédagogiques, la création de nouveaux programmes, et dans cette foulée, le décroisement des disciplines et l'intensification des collaborations entre chercheurs. À ce chapitre, notre Faculté a assurément une longueur d'avance sur les autres par l'essence même des travaux de recherche et d'enseignement menés dans nos Écoles.

Nous pouvons et devons être partie prenante de ce renouvellement de notre Université. Nous ne pouvons donc faire l'économie des questions de fond qui touchent l'ensemble du campus, et de ce fait, nous devons faire l'exercice de nous projeter pour mieux nous définir et articuler notre «vivre ensemble» sur de nouvelles bases.

Entre nos domaines de formation, il existe plusieurs points de convergence qui restent à cerner puis à déployer. Mais en raison notamment de la distance physique qui sépare les Écoles, les échanges et l'émulation qui pourraient être générés entre les membres de notre Faculté ne sont pas favorisés. Il est possible de multiplier dès maintenant des ponts entre nous. La création de cours multiprogrammes ou de microprogrammes communs à plus d'un domaine, la tenue d'activités facultaires comme des conférences, l'organisation d'activités d'enseignement telles des ateliers d'été interdisciplinaires sont des actions que je compte bien encourager. Ce serait là un premier jalon pour nous aider à redéfinir notre «vivre ensemble».

Il m'importe ici de revenir sur la consultation concernant l'avenir de notre Faculté lancée dernièrement et à laquelle je vous ai tous conviés. Je tiens à préciser que je n'ai aucun agenda caché en ce qui concerne l'avenir de nos espaces. Je dois cependant m'assurer que toutes les options soient mises sur la table et analysées au mérite. Le questionnaire ouvre la voie sur une réflexion globale sur nos espaces physiques, pour bousculer les idées reçues, imaginer des scénarios qui n'auraient jamais pu être pensables il y a moins d'un an. Nous verrons bien où la consultation nous mènera. Quoiqu'il arrive, il ressortira quelque chose de très positif de cet exercice, j'en suis convaincu.

ENSEIGNEMENT

L'enseignement universitaire est l'objet de remises en question soutenues depuis plusieurs années et ceci n'est qu'un début. Nous vivons des changements sociaux, économiques et culturels sans précédent. Ceux-ci, combinés à une plus grande complexité des domaines de connaissance, appellent la redéfinition de l'enseignement supérieur tel qu'on le connaît aujourd'hui. En témoignent : la demande croissante pour plus de flexibilité dans les horaires, pour l'enseignement à temps partiel, l'attrait pour les nouvelles formes pédagogiques en ligne, hybrides, inversées, etc.

Étudier aujourd'hui n'est plus une étape bien précise, mais un processus qui s'étale sur toute une vie. Dès lors, la pression pour les formations continues à vie se fera de plus en plus grande. Les universités devront offrir des programmes de formation continue afin de bien répondre aux besoins de

perfectionnement, de mise à niveau des connaissances. L'employabilité d'une personne ne se mesurera plus uniquement en prenant en compte l'étendue des connaissances et des savoir-faire, mais aussi par sa capacité à apprendre de façon continue et à travailler en collaboration sur des projets multidisciplinaires. À ce titre, la mise sur pied de programmes de formation continue qui s'adresse principalement, mais non exclusivement, aux professionnels issus de nos programmes reconnus par des ordres professionnels, présentent un potentiel d'intervention énorme. Il devra toutefois se faire sans ajouter au fardeau des professeurs.

Dans un tel contexte, notre Faculté, foncièrement multidisciplinaire, est particulièrement bien positionnée pour saisir les opportunités qui s'offrent à elle. Plusieurs initiatives qui prennent appui sur d'étroites collaborations avec d'autres facultés ont vu le jour ou sont en cours d'élaboration. Pour ne citer que quelques exemples : la participation d'étudiants en science et génie à un atelier en architecture ; la collaboration de professeurs en design, en aménagement et en art pour des projets en lien avec la Faculté de médecine ; la création imminente d'une chaire CLE sur l'aluminium en collaboration avec les Facultés de Sciences et génie ainsi que celle de Foresterie, géomatique et géographie ; le tout récent projet SCHOLA qui met en œuvre les expertises de professeurs de plusieurs de nos écoles et sollicite aussi la collaboration de professeurs de la Faculté des sciences de l'éducation. Toutes ces initiatives contribuent de façon significative à nous établir comme chef de file dans le renouvellement de l'Université. Elles auront des retombées très positives tant sur notre enseignement que sur la recherche, certes, mais aussi sur notre rayonnement. J'encouragerai avec enthousiasme ce genre de collaboration interfacultaire.

Outre la formation continue mentionnée plus haut, d'autres pistes de développement sont à l'étude. Le programme de Doctorat en art, qui a souffert d'une pause forcée hors de notre contrôle, est en voie d'être remis sur les rails. La création de l'école de design a permis d'offrir un espace propre aux deux écoles favorisant ainsi la réactualisation des programmes dans les deux cas. Nous devons poursuivre sur cette lancée. À titre d'exemple, le programme de Baccalauréat en arts visuels a subi une transformation importante, le rendant ainsi plus actuel et attrayant pour les étudiants. Un programme de Maîtrise en design de services est à l'étude. L'implantation de ce nouveau programme sera peu coûteuse en raison du fait qu'il partagera une bonne partie de ses cours avec le programme de Maîtrise en design d'interfaces auquel il se greffera. Cette association permet d'extraire des formations courtes de type microprogramme et DESS.

Le principe des écoles d'été est une autre avenue pour attirer de nouvelles clientèles et rendre l'ensemble de nos activités plus vivantes et attrayantes. À l'École de design, un atelier de sculpture numérique est prévu l'été prochain et saura intéresser une clientèle très variée. L'École d'art prévoit aussi une programmation estivale qui lui permettra de rayonner davantage.

Mais plusieurs de ces activités de développement devront se faire dans le respect du contexte, à savoir : les ressources financières qui sont limitées, la complexité des rouages administratifs et l'essoufflement du corps professoral. Nous devons faire preuve de créativité afin d'atteindre nos objectifs avec efficacité tout en assurant une qualité de vie au travail.

Nous devons nous concentrer dès maintenant à consolider nos effectifs étudiants. D'une part, il s'agit d'éviter une décroissance qui pourrait être catastrophique sur le plan financier. D'autre part, il importe d'intensifier nos efforts de recrutement afin d'accroître le nombre de demandes d'admission dans tous nos programmes. Cela aura une incidence directe sur la qualité des dossiers sélectionnés et du coup, sur la réputation des programmes et des écoles. Les nouveaux outils en matière de gestion des admissions

faciliteront le travail. Nous devons veiller sans relâche à un suivi serré du processus d'admission. Un effort accru sur le plan du rayonnement et du recrutement devra être consenti comme nous le verrons plus loin.

RECHERCHE

La nature très variée des disciplines se reflète dans la richesse des projets de recherche qui sont menés. Le vieux débat opposant recherche et création devra être résolu une fois pour toutes. Tous les travaux de recherche, qu'ils aboutissent à un article scientifique, un livre ou à une œuvre artistique, constituent de la recherche à part entière tout aussi noble. Il est stérile de considérer les chercheurs dans le domaine des arts comme des chercheurs de second ordre. La création contribue autant, bien que différemment, à la connaissance. Maintenir l'opposition recherche et création a pour effet de nier à plusieurs de nos collègues une reconnaissance pleine et entière dans le milieu universitaire. Cela ne fait que perpétuer des préjugés malsains et nourrit un climat de démotivation. La nouvelle équipe au Vice-rectorat à la recherche semble très favorable à stopper cette discrimination. Je compte être particulièrement actif dans ce dossier.

Sur le plan de la recherche subventionnée et fort des résultats de la consultation, je compte mettre sur pied des mécanismes d'aide et de soutien, en complément avec les services du vice-rectorat à la recherche, pour mieux accompagner les professeurs dans l'élaboration de leurs demandes de subventions. À ce titre, différentes ressources seront allouées rapidement. Des moyens simples pourraient être favorisés comme la mise sur pied de mini forums de la recherche où de jeunes chercheurs pourraient venir présenter leurs sujets et confronter leurs idées aux chercheurs plus chevronnés. Ils sortiraient ainsi de l'isolement et trouveraient certainement une plus grande source de motivation.

Autre constat, plusieurs projets de recherche dans nos écoles trouvent du financement à l'extérieur des grands organismes subventionnaires. La dimension professionnalisante de nos programmes n'est pas étrangère à cet état de fait. Cela n'a rien de honteux, bien au contraire. Non seulement cela crée un climat propice à l'établissement de partenariats avec les secteurs privé et public, mais aussi à créer une plus grande synergie entre formation professionnelle et à la recherche et ce faisant, entre recherche et enseignement.

Avec une telle variété de projets de recherche à la Faculté, dans un contexte où les territoires disciplinaires sont en redéfinition, il serait judicieux de favoriser l'établissement d'un milieu propice aux échanges disciplinaires qui pourraient, le cas échéant, débloquent sur des projets collaboratifs fructueux. Le CRAD, notre Centre de recherche facultaire en aménagement et en développement, pourrait être un joueur de premier plan pour autant que l'on revoit son rôle au sein de la Faculté, voire, élargir sa mission. Une mission qui, sans dénaturer celle prévalant actuellement, ferait notamment une place pour le design et toute la connaissance à construire autour de la notion de projet reliant toutes les Écoles de notre Faculté.

RAYONNEMENT ET RECRUTEMENT

La consultation entamée dernièrement vise à mieux définir nos spécialités et notre spécificité afin de nous démarquer, de nous distinguer. Cette affirmation sera au cœur de nos stratégies de communication et de rayonnement.

Nos efforts en matière de recrutement devront être maintenus et bonifiés par un programme d'activités variées qui permettront aux programmes et aux écoles de rayonner davantage, ici comme à l'étranger. En plus de stabiliser nos inscriptions, nous devons accroître le nombre de demandes d'admission de façon à augmenter la qualité des dossiers des candidats admis dans les programmes à capacité d'accueil limitée. Cela aurait, à terme, une incidence positive sur la notoriété de nos programmes, sur le rayonnement et le recrutement.

Le recrutement des étudiants aux cycles supérieurs doit d'abord se faire auprès des étudiants qui sont près de nous, dans nos propres programmes de premier cycle et dans certains programmes issus d'autres Facultés. Il existe déjà le Mars de la Maîtrise en art qui est une formidable vitrine pour les travaux réalisés par les étudiants inscrits à la première année de Maîtrise. Cette activité a définitivement une incidence sur les admissions d'étudiants issus de notre baccalauréat en art. À l'École d'architecture, ce lien entre les étudiants des deux cycles est omniprésent depuis longtemps. Ces activités de recrutement ont assurément fait leurs preuves, le contact humain, l'échange un à un demeure un des moyens le plus efficace. Dans ce sens, la participation à des événements scientifiques, à des débats publics, bref la présence sur la scène publique de nos professeurs est un des piliers du rayonnement. Cependant, il importe que nous en développiions d'autres, notamment pour rejoindre les étudiants de d'autres universités, et surtout, ceux «étrangers» à nos disciplines. Une stratégie retient particulièrement mon attention. Celle-ci consiste à confier à des étudiants «convaincus», satisfaits de leurs programmes de maîtrise, de cibler puis d'approcher des associations étudiantes de programmes de premier cycle pour leur présenter les mérites de leur programme. Évidemment, cette idée est à développer plus avant, et la préparation des présentations (diaporama PPT, dépliants, etc.) doit être faite conjointement par les professeurs, le personnel administratif et les étudiants. Le décanat pourra offrir un accompagnement et une aide à la réalisation de ce travail. Ce qu'il faut retenir de cette idée est qu'elle met de l'avant le discours des étudiants et fait d'eux des ambassadeurs de nos programmes. Inspiré par ce principe, de nouvelles activités qui favorisent les liens entre les étudiants des différents grades pourraient voir le jour. À ce titre, nous avons préparé l'automne dernier une présentation de notre Faculté et de ses Écoles, de concert avec les directeurs, qui fut présentée à une délégation d'une quarantaine d'étudiants de Ryerson. Tant les étudiants que le professeur les accompagnant furent très satisfaits, et cela a permis à certains collègues d'affermir des liens avec cette Université. Ainsi, des soirées débats, un café des sciences, l'organisation de conférences avec un statut officiel où tant les étudiants que les professeurs pourraient participer, serait une avenue à encourager fortement. Puis, dans l'optique du vivre ensemble, ce genre de conférences pourraient se tenir à l'échelle facultaire, favorisant l'élargissement des horizons et des rapprochements disciplinaires.

Enfin, le kiosque virtuel, accessible sur le site de l'Université, mais qui pourrait aussi l'être sur les sites de nos écoles, est un outil de promotion qui devra être valorisé. Il s'agit d'un document virtuel, empruntant des allures d'une brochure papier, qui permet au futur étudiant de saisir rapidement la nature des programmes qui l'intéressent et des avantages à s'y inscrire. Rappelons-nous que les étudiants d'aujourd'hui, a fortiori ceux de demain, surfent et veulent à avoir l'information instantanément, autrement ils passent leur chemin. Les outils virtuels sont donc à intégrer.

GESTION DE LA FACULTÉ ET DES ÉCOLES

La gestion de la Faculté et des Écoles va jouer un rôle central dans la mise en œuvre de toutes les stratégies qui seront mises de l'avant. Avec les directions d'écoles, nous devons tous poursuivre nos efforts à définir nos modalités d'échanges, à favoriser une meilleure compréhension des besoins, mais aussi des contingences de chacun. C'est ainsi, qu'ensemble, nous devons trouver des solutions innovantes pour continuer à remplir notre mission d'enseignement et de recherche dans un contexte budgétaire toujours aussi difficile.

Ensemble, dans la transparence, nous peaufinerons nos façons de faire tant à la direction facultaire que dans les directions d'Écoles et des programmes. Une bonne compréhension des rôles de chacun ainsi qu'une confiance sans failles sont essentielles à l'accomplissement des projets qui nous sont chers.

Les services aux étudiants seront l'une de nos priorités dans nos efforts autant pour contrer le décrochage et favoriser la rétention que pour remplir nos obligations en matière d'accommodation.

Une qualité de vie au travail, notamment chez les professeurs, ne sera pas envisageable sans l'apport de nouveaux effectifs professoraux. Bien que la Faculté prévoit jouir d'une certaine marge de manœuvre budgétaire pour procéder à l'ajout de nouvelles ressources, cela ne suffira pas à combler les besoins réels dans les Écoles. La création de Chaires de recherche en enseignement (CLE), constitue une avenue qui mérite d'être exploitée davantage en ce qu'elle contribuera / aidera à se doter de nouveaux effectifs.

CONCLUSION

Il est indéniable que de grands défis se dressent devant nous. L'essoufflement grandissant des professeurs et de certains membres du personnel, combinés à des ressources limitées pourraient porter au découragement. Mais nous pouvons voir ces défis comme de belles occasions pour mieux travailler ensemble et penser des solutions innovantes. Notre Faculté est composée de gens aussi créatifs que rigoureux, habitués à faire face à des situations complexes; nous nous démarquons justement par notre capacité à penser hors de la boîte. Je souhaite que la consultation nous aidera à jeter les bases de nouvelles façons de faire des choses ensemble.

Nous avons jusqu'à maintenant fait preuve de grande résilience. Il y a de quoi être fier. Je suis confiant que nous réussirons à donner une nouvelle vie à nos Écoles et à notre Faculté et que nous pourrons, tous ensemble, relever avec brio les nouveaux défis qui nous attendent.