



ORIENTATIONS STRATÉGIQUES

PRÉFACE

Les universités sont des établissements qui se démarquent des autres, car la cognition et la curiosité y alimentent la quête du savoir. Ancrées dans les principes de la pensée critique, du libre examen et du respect de la diversité, elles sont des pôles d'apprentissage où, depuis des siècles, professeurs et étudiants se consacrent dans une étroite collaboration aux œuvres de l'esprit.

Concordia a centré son processus d'orientation stratégique sur la recherche de mesures pouvant contribuer à son épanouissement dans un paysage en constante évolution. Attachée à ses valeurs fondamentales et à sa mission historique, l'Université demeure néanmoins tournée vers l'avenir, sachant très bien que le statu quo n'est pas une option.

Le milieu de l'enseignement postsecondaire regorge de défis. Au Québec et dans le monde occidental, les universités font face à d'importantes pressions financières. Du reste, les données démographiques sont peu réjouissantes. Les attentes de résultats concrets et de retombées économiques autour de la recherche et de l'apprentissage se font de plus en plus fortes. Les avancées technologiques et un intérêt accru pour l'évaluation de l'apprentissage mettent à l'épreuve les hypothèses concernant l'enseignement. Des modifications structurelles dans les marchés mondiaux laissent présager de nouvelles tendances en matière d'inscription des étudiants étrangers. Enfin, les préoccupations environnementales contraignent les universités à tout repenser.

Dans ce contexte difficile, toute planification de la part des établissements universitaires se doit d'être concrète et minutieuse. Toutefois, il est essentiel que ce processus soit animé d'une grande détermination. C'est ce que vise le présent exercice au regard de Concordia.

Les neuf éléments résumés dans le présent document ne sont pas tant des objectifs que de grandes orientations nécessaires à notre réussite. Au cœur de ces orientations se trouve la promesse de faire de l'Université un milieu à forte concentration de savoir, à la fois profondément attaché à l'apprentissage et hautement propice à un engagement public d'envergure.

Une telle vision de Concordia constitue à de nombreux égards une réaffirmation de nos valeurs actuelles. Du coup, ce document appelle à une quête plus précise de l'idéal. Aussi fait-il œuvre de catalyseur afin que nous puissions poursuivre nos principaux engagements dans une nouvelle ère.

Au cours de notre réflexion, une foule d'idées ont été soulevées à propos des moyens que nous pourrions prendre pour concrétiser notre vision. Un grand nombre de commentaires ont en outre été formulés pour faciliter le travail à accomplir à l'échelle de l'établissement. Ces éléments d'information ont été regroupés et feront l'objet d'une diffusion lorsque nous amorcerons l'étape de l'établissement des objectifs et de la planification des mesures à prendre autour des grandes orientations énoncées ici.

Depuis sa création, l'Université Concordia s'est révélée une source précieuse de possibilités diverses et de mobilité sociale pour des milliers et des milliers d'étudiants qui y ont obtenu un diplôme. La façon d'aborder la recherche y est plus actuelle que dans les anciens établissements. Ses membres éprouvent un profond attachement à leur ville tout en étant animés d'un sens de la connectivité et d'une ambition d'envergure planétaire. L'établissement attire des gens dont le regard sur le monde est dépourvu de nostalgie et résolument tourné vers l'avenir. Concordia est une université émergente, constamment à la recherche de nouvelles façons d'être et de faire. C'est ce qui en fait un lieu propice à la réflexion, à la création, à l'apprentissage et au travail.

Dans un milieu de l'enseignement postsecondaire en pleine mutation, c'est à nous de réaliser le potentiel de Concordia. Tout en demeurant fidèles à notre passé, nous savons dès lors unir nos forces pour faire de Concordia une université de premier plan, dont nous pouvons être fiers.

NEUF GRANDES ORIENTATIONS POUR CONCORDIA

1. DOUBLER NOTRE EFFORT DE RECHERCHE

Au cours de la dernière décennie, Concordia a réalisé des gains importants en recherche. Or, nous disposons du talent et de la volonté nécessaires pour nous rendre encore plus loin.

« Doubler notre effort de recherche » sous-entend l'atteinte de cibles ambitieuses en matière de soutien financier extérieur. Voilà un point important, étant donné le besoin de plus en plus pressant d'accroître l'aide financière aux étudiants, particulièrement aux cycles supérieurs. Au-delà de l'aspect pécuniaire, doubler notre effort annonce également notre intention d'élargir la portée et les retombées sociétales de la recherche, du savoir et du travail créatif à Concordia; de multiplier les possibilités de participation aux activités de recherche chez les étudiants du premier cycle; et de resserrer les liens entre la recherche et l'enseignement.

Pour ce faire, il importe de poursuivre la construction d'équipes et de pôles de recherche, de manière à pouvoir remporter les concours d'octroi de fonds de grande envergure. En assurant la croissance des activités par la création d'équipes et de pôles, nous contribuons à faire de Concordia un maillon incontournable des réseaux de recherche nationaux et internationaux. Bien entendu, même si l'accent est mis sur le collectif, cela ne diminue en rien l'importance du travail individuel des chercheurs, des universitaires, des créateurs et des professeurs. En effet, chacun contribue selon sa propre capacité à l'essor des réseaux au-delà des murs de l'établissement. Dans un sens, l'objectif est simple : établir au profit de Concordia des champs d'expertise reconnaissables et, du coup, occuper un territoire intellectuel qui dépasse la somme des parties que représente chacun des intervenants quant à sa capacité d'attirer des ressources et des talents. Ce projet est vital pour Concordia à ce stade de son développement en tant qu'établissement de recherche.

En outre, notre université a la possibilité de se distinguer au chapitre de la recherche par sa démarche axée sur l'engagement public et la transdisciplinarité, ainsi que par les liens profonds qu'elle entretient avec la métropole et le monde.

La recherche universitaire a des retombées sociales et économiques considérables. Elle exerce une puissante force d'attraction sur les meilleurs talents et contribue à l'essor des villes et des régions. Offrir un accès élargi à une formation universitaire axée sur la recherche fait partie intégrante de notre mission et du genre d'approche novatrice à

l'apprentissage dont il sera question sous la prochaine rubrique. Profondément ancrée dans la mission éducative de Concordia, la recherche constitue le moteur de notre émergence en tant qu'université d'envergure et réaffirme l'importance que Concordia attache à l'engagement public et communautaire.

2. FORMER LES ÉRUDITS DE DEMAIN

En prodiguant un enseignement adapté à la prochaine génération, nous donnons aux futurs étudiants les connaissances et les compétences dont ils auront besoin pour évoluer dans un monde très différent de celui d'aujourd'hui, où le travail et l'exercice de la citoyenneté seront de plus en plus complexes. Le but est d'offrir aux générations futures une véritable formation qui inculque aux étudiants les notions universitaires fondamentales tout en étant transformatrice, ouverte sur l'extérieur et en phase avec le monde actuel. Les universités urbaines à vocation de recherche sont particulièrement bien positionnées pour offrir ce genre d'éducation. En effet, leur corps professoral est composé de membres passionnés et enthousiastes à l'idée de faire œuvre de pionniers et de s'engager dans un travail d'avant-garde, à portée universelle.

Les étudiants affirment vouloir un apprentissage pratique, à objectifs spécifiques. Ils souhaitent développer des approches multidisciplinaires à la réflexion et à la collaboration. Ils savent en outre tirer parti des technologies numériques en enseignement. Ils ne les utilisent pas pour être dans l'air du temps, mais plutôt pour s'exercer, étendre leur réseau et réaliser leurs objectifs. Les étudiants doivent aiguïser leur sens social et apprendre à bien travailler en équipe. Ils doivent développer leur esprit critique et communiquer efficacement. Ils doivent se doter de compétences exportables et d'une réflexion environnementale poussée. Enfin, ils doivent s'initier à des méthodologies de résolution de problèmes qu'on ne pourrait voir naître que dans des milieux universitaires axés sur la recherche.

Les étudiants universitaires sont également à l'affût de nouvelles façons d'aborder leur apprentissage. Concordia offre déjà des programmes à temps partiel, des voies d'entrée aux étudiants adultes et aux raccrocheurs, ainsi que la possibilité d'adapter et de personnaliser son programme pédagogique. Les formes actuelles d'accessibilité à l'enseignement supérieur pourraient être adaptées aux besoins présents et à venir et bénéficier de la mise sur pied de nouveaux projets pilotes.

Pour Concordia, la tâche consiste à expérimenter de nouvelles approches rigoureuses, aux retombées importantes et pour lesquelles il existe une abondance de preuves; à miser sur les expériences d'apprentissage flexibles, de sorte à les rendre pédagogiquement efficaces et financièrement viables à l'échelle de ses activités; et à éliminer ou, du moins, à réduire les obstacles qui entravent l'adoption plus large d'expériences réussies. Pour ce faire, l'Université

pourra notamment investir dans les pratiques d'avant garde qu'elle a instaurées au sein de l'établissement. D'un point de vue éducatif, l'objectif demeure le même : diplômer des étudiants hautement compétents, à l'esprit critique et créatif, qui sont des agents de changement dans leur milieu de travail et leur communauté. Par ailleurs, les structures et les méthodes destinées à aider les étudiants à accomplir ces visées devraient demeurer sujettes à une évaluation et à des améliorations continues.

3. METTRE LA MAIN À LA PÂTE

Dans une optique de grande orientation, « mettre la main à la pâte » signifie élargir la capacité de Concordia à soutenir l'apprentissage expérientiel à titre de principale priorité des étudiants et d'élément important de l'enseignement au sens global. Ce genre de démarche pédagogique apporte contexte et dimension – deux aspects importants de la formation universitaire – au processus. En outre, elle crée des occasions d'engagement profond, particulièrement lorsqu'elle cadre avec les travaux de recherche de professeurs.

L'apprentissage expérientiel peut prendre différentes formes : occasions d'enseignement coopératif; stages; recherche-action; apprentissage par le service communautaire; apprentissage sur le terrain; projets de synthèse; simulations; et autres activités éducatives centrées sur l'apprentissage par l'expérience et la pratique. Ces méthodes pédagogiques sont largement utilisées par les éducateurs qui cherchent à accroître l'engagement public et communautaire chez les étudiants. Elles sont d'ailleurs en nette corrélation avec l'intérêt grandissant des universités pour l'entrepreneuriat commercial et social, l'innovation et les espaces de travail collaboratifs. Des études ont montré que la résolution active de problèmes, la collaboration entre pairs et les projets intégrateurs associés à l'apprentissage expérientiel sont étroitement liés à une meilleure rétention de la matière, à une persévérance plus élevée et à une plus grande réussite dans la vie.

Déjà, un nombre important d'étudiants disent avoir intégré l'apprentissage expérientiel dans leur cursus à Concordia. Un élargissement de la capacité dans ce secteur requiert la prise de plusieurs mesures : faciliter le changement des pratiques d'enseignement individuelles; attribuer l'espace nécessaire dans les programmes d'études; gérer les inscriptions de manière à créer des groupes-classes de taille appropriée; reconnaître les répercussions sur la charge de travail des professeurs; assurer une dotation en personnel et des structures de soutien adéquates; et repérer suffisamment de possibilités de stages. Bref, en plus d'être complexe, c'est un processus chronophage qui exige de nombreuses ressources dans la plupart des cas. Toutefois, lorsqu'il est bien

encadré, l'apprentissage expérientiel exerce un pouvoir transformateur considérable. Il favorise l'engagement civique et prépare au monde du travail tout en complétant et en enrichissant la théorie enseignée.

4. RÉAGENCER LES MODÈLES EXISTANTS

« Réagencer les modèles existants » se veut un appel à l'action reflétant le besoin de décloisonner davantage l'offre de programmes à l'échelle des facultés et des départements. Toutefois, la question est bien plus vaste.

Plusieurs des plus grands enjeux de société actuels se situent aux confluent des disciplines universitaires classiques. Certains des moments les plus stimulants au plan intellectuel surviennent quand des idées reçues au sein de disciplines établies sont démontées et reformulées de manière novatrice. Concordia est bien placée pour occuper ces zones de convergence, faire figure de pionnière intellectuelle et jouer d'audace en ce qui a trait à son offre de programmes. Évidemment, il n'est pas nécessaire que tous nos programmes d'études soient avant-gardistes et non conventionnels par rapport aux formations disciplinaires actuelles. Néanmoins, il importe que Concordia puisse attirer davantage d'étudiants et de professeurs. Pour ce faire, l'Université doit améliorer sa capacité à repérer et à occuper de nouveaux créneaux prometteurs, transformés par l'évolution pédagogique. D'ailleurs, les membres du corps professoral et les étudiants des cycles supérieurs orientés vers la recherche s'appliquent déjà individuellement à aménager de telles niches.

Pour faire fond sur des modèles de synthèse disciplinaire qui ont porté leurs fruits à Concordia et ailleurs, nous devons mettre en place des structures administratives plus souples et des pratiques qui, plutôt que de constituer des obstacles, stimulent le métissage intellectuel dans nos programmes d'études. Cette grande orientation n'insinue aucunement une fixation sur la nouveauté ni une promotion de la fusion disciplinaire à tout prix. Le but est plutôt de favoriser le développement continu d'une offre de programmes attrayante qui reflète plus fidèlement le dynamisme de la recherche qui a lieu à Concordia.

Outre les retombées sur le développement des programmes, le réagencement des modèles existants évoque également un besoin de formes plus riches de collaboration et d'exploitation de l'expertise à l'interne. Il en va de même au-delà des murs de l'établissement, au regard des occasions de partenariat et de mise en commun des ressources. En cette période de restriction du financement public, les pressions exercées pour réduire les redondances et faire une utilisation plus efficiente des ressources disponibles constitueront les principaux catalyseurs externes dans

l'exécution de cette tâche. Qu'il soit question de l'administration, des services, de la conception de l'apprentissage ou de toute autre facette du travail universitaire, Concordia se doit d'être proactive dans sa réflexion quant à la manière de réaliser le potentiel des diverses ressources qui lui appartiennent, tout en évitant les pièges qui y sont associés.

5. EXPÉRIMENTER AVEC AUDACE

D'entrée de jeu, l'expérimentation est un processus assez commun. Toutefois, il faut faire preuve de courage et d'ambition pour expérimenter avec audace. Le contexte financier dans lequel évoluent les universités québécoises peut facilement saper cette énergie et, dès lors, nous ne pouvons que nous adapter aux circonstances. Il est cependant possible d'apprendre de ceux et celles qui ont déjà lancé avec succès de nouvelles entreprises. Ces pionniers peuvent nous enseigner à mettre sur pied des projets de manière efficiente, à faire des prévisions plus rapides quant aux chances de succès, ainsi qu'à concentrer nos énergies et nos ressources sur les initiatives les plus prometteuses. Nous pouvons également apprendre à réaffecter de façon créative les ressources existantes pour mieux faire face à de nouvelles priorités.

Partout dans le monde, les universités mettent à l'essai différents outils et modèles pour amener les étudiants à jouer un rôle actif dans leur apprentissage. Ainsi, elles se servent de données selon de nouvelles modalités pour évaluer l'efficacité de leurs initiatives. Elles recentrent les responsabilités du personnel autour du soutien pédagogique aux étudiants. Elles redéploient de façon spectaculaire l'espace sous-utilisé sur leur campus. Elles établissent des partenariats et créent des campus satellites pour faciliter la mobilité et l'accès des étudiants. Enfin, elles lancent de nouveaux programmes – ou encore des programmes existants sous de nouvelles formes – qui sont étroitement liés aux secteurs de recherche émergents. Certaines de ces réalisations se révéleront durables, d'autres, non. Néanmoins, toutes témoignent d'une admirable volonté d'envisager le travail universitaire sous un angle nouveau et de trouver des solutions plus souples.

Inspirés par les expériences inédites de nos prédécesseurs et l'audace de nos contemporains, nous favoriserons une culture qui encourage l'expérimentation et la souplesse, dans l'enseignement comme ailleurs. Malgré qu'on ne puisse y exploiter chaque bonne idée, Concordia doit demeurer un endroit où les gens ont le droit d'explorer des possibilités prometteuses, de tester des solutions possibles, et d'échouer de façon profitable. Cette propension à l'expérimentation doit en tout temps être guidée par un sentiment profond d'appartenance à un lieu distinctif qui privilégie la

pensée critique, la réflexion citoyenne et la collégialité. Fortement axée sur la création de valeur, elle doit avant tout favoriser la réussite des étudiants et les travaux de recherche des professeurs.

6. TENDRE À UNE CROISSANCE RAISONNÉE

Pour tendre à une croissance raisonnée, nous devons mener une réflexion stratégique et globale sur les secteurs où nous pouvons augmenter la capacité d'inscription.

Au cours de la dernière décennie, le nombre d'inscriptions à Concordia s'est accru de manière continue, et ce, malgré les prévisions d'un déclin de la population cégépienne et le maintien de cotes R constantes au trimestre d'entrée durant cette période. De plus, les inscriptions d'étudiants en provenance de l'étranger ont aussi augmenté à un rythme régulier. Cette croissance soutenue témoigne de l'attrait que continuent de susciter nos programmes. Nous devons être perspicaces et astucieux dans la façon dont nous gérons nos inscriptions afin de tirer le maximum des compétences du corps professoral et de continuer d'offrir une expérience étudiante exceptionnelle et transcendante.

Cette grande orientation comporte un effort d'harmonisation entre nos forces en recherche et notre offre de programmes. Elle va de pair avec une utilisation pédagogiquement appropriée des technologies de l'éducation, de manière à ménager un espace pour les occasions d'apprentissage expérientiel. Elle exige que nous nous appliquions avec détermination et inventivité à la création de cet esprit de communauté qui constitue une pierre angulaire de l'expérience étudiante. Elle suppose en outre la nécessité de déterminer ce que nous devons faire différemment, ou peut-être abandonner, au fur et à mesure qu'évolueront les tendances en matière d'inscription et qu'émergeront de nouveaux besoins chez les étudiants. Enfin, elle implique certainement l'adoption d'un modèle budgétaire suffisamment flexible pour s'adapter à notre croissance. Ce modèle doit par ailleurs comprendre des mesures incitatives appropriées sans entraver à l'excès le mouvement des professeurs et des étudiants.

7. S'OUVRIR À LA MÉTROPOLE, S'OUVRIR AU MONDE

L'engagement public et communautaire fait partie intégrante de l'identité de Concordia. Il s'agit à présent de déterminer la façon dont nous pouvons accroître notre impact et devenir un agent de changement plus efficace au regard des principaux enjeux actuels.

L'accès à l'enseignement supérieur constitue en lui-même une forme fondamentale d'impact public. Cela dit, les professeurs ainsi que les étudiants et leurs associations font preuve d'une remarquable créativité dans leur travail, que ce soit ici, à Montréal, ou

ailleurs dans le monde. Ils acquièrent des connaissances, les vérifient, puis les appliquent. Tous abordent l'apprentissage dans un esprit hautement collaboratif. Ainsi, leur travail transforme le tissu social et modifie la trajectoire de vie de ceux et celles qui y contribuent, tout en créant et en renforçant les habitudes de participation citoyenne.

Toutefois, comme dans le cas de la recherche, nous pouvons accomplir davantage en intensifiant nos efforts et en les adaptant aux objectifs établis. Pour ce faire, nous devons identifier les secteurs particuliers à fort potentiel de changement à l'échelle publique, élaborer des partenariats appropriés, puis axer nos énergies sur la recherche et l'enseignement dans ces domaines prometteurs. Ainsi, nous arriverons à produire des résultats qui sont de loin supérieurs à la somme d'initiatives distinctes.

Les occasions d'entraîner des retombées favorables pour Montréal sont très nombreuses. Nous pouvons miser sur des modèles fructueux qui font appel à l'expertise, aux idées et aux capacités de Concordia, et en faire bénéficier les Montréalais, tout en réalisant le potentiel du secteur communautaire. Les universités ne sont pas des fournisseurs de services ni des agences de développement. Elles peuvent cependant soutenir et encourager les efforts en matière d'urbanisme au moyen d'applications axées sur leurs principales compétences en recherche, en enseignement et en apprentissage. À cet égard, les diplômés constituent des alliés particulièrement importants.

Au-delà de la métropole, le réseau mondial des partenariats en recherche de Concordia prend rapidement de l'expansion. Aussi avons-nous tout intérêt à repérer des possibilités additionnelles de participation des professeurs et des étudiants aux initiatives d'engagement liées à ces partenariats.

Outre leur rôle à l'égard de l'accessibilité de l'enseignement supérieur, les établissements universitaires disposent de belles occasions d'accomplir leur œuvre de manière à créer des biens publics. Grâce à un effort concerté et à des partenariats solides en matière de recherche et d'apprentissage, nous pouvons être des agents de changement.

8. ALLER PLUS LOIN

« Aller plus loin » se veut un appel général à une amélioration continue nourrie par l'imagination et la fierté et fondée sur une optique à long terme.

« Aller plus loin » consiste entre autres à tabler sur la réputation de Concordia à titre d'université accueillante, toujours prête à en faire plus pour les membres de sa communauté. Il en va ainsi de la façon dont nous encadrons les étudiants, accueillons les nouveaux professeurs et membres du personnel, collaborons à des initiatives à

l'échelle de l'Université, reconnaissons les efforts de nos collègues et entretenons nos relations avec les diplômés. En ce sens, « aller plus loin » signifie assumer collectivement la responsabilité de la qualité des liens qui caractérisent Concordia.

Envisagée sous un autre angle, une telle orientation suppose un engagement continu envers le perfectionnement professionnel et le dépassement. Aussi implique-t-elle, dans nos rôles respectifs, un refus du *statu quo* et une évaluation de notre travail en fonction des normes les plus élevées. Plutôt que de s'en tenir à une attitude de réaction, nous devons anticiper les nouveaux modes de pensée, l'évolution des besoins et l'émergence de nouvelles attentes.

Enfin, « aller plus loin » signifie de projeter notre réflexion au-delà de l'horizon temporel actuel lorsque nous mesurons les répercussions de nos décisions. Il est essentiel d'avoir une pleine conscience de l'héritage que nous laisserons à la suite de nos travaux. Dès lors, nous devons prendre un engagement ferme et multidimensionnel envers la durabilité et les formes perspicaces de gestion financière, tout particulièrement.

Cet engagement à se dépasser dans tous les aspects de notre travail va de pair avec les aspirations de Concordia à devenir un établissement universitaire d'exception.

9. CULTIVER LA FIERTÉ

Concordia est une université aux multiples facettes, forte d'une riche histoire. Le contexte actuel est peut être différent de celui qui prévalait à l'époque de nos établissements fondateurs, mais nous nous concevons toujours comme une université en phase avec la diversité et la texture de Montréal et dont la mission pédagogique repose sur les principes de l'inclusion et de l'interrelation. Cet héritage, auquel nous sommes profondément attachés, devrait constituer une des grandes sources de la fierté que nous souhaitons nourrir.

La fierté peut être envisagée comme un résultat accessoire, or elle comporte un élément de volonté et d'intention qui lui donne une plus-value. Placer la fierté au centre de nos efforts signifie être prêts à reconnaître et à célébrer la réussite. Partant, nous devons prendre les mesures qui s'imposent pour raffermir le moral de nos effectifs et éliminer les obstacles qui le minent, et ce, de manière honnête, constructive et respectueuse. Ainsi, nous sommes non seulement invités à célébrer notre succès, mais aussi à trouver de meilleures façons d'apprendre de nos diplômés. Bref, nous sommes appelés à nous investir dans un travail dont nous pourrions dire, dans 10 ans, qu'il a véritablement permis de changer les choses pour le mieux.



[CONCORDIA.CA /DIRECTIONS](https://www.concordia.ca/directions)