

Plan d'action pour la Faculté des sciences sociales, 2019-2023  
Université Laval

François Gélinau  
Candidat au décanat 2019-2023

C'est avec le concours de l'ensemble des membres de notre communauté qu'au cours des dernières années, j'ai oeuvré à consolider les forces de notre grande faculté, tout en contribuant à définir ce qu'elle deviendra demain. Au quotidien, j'ai appris à mieux connaître les membres de la communauté facultaire, à mieux saisir nos forces et tout le potentiel dont nous disposons. Ce premier mandat au décanat s'est déroulé à grande vitesse. Étant entré en fonction à la fin novembre 2015, à terme, mon mandat n'aura duré que 3 ans et demi. J'entame ainsi les derniers mois de ce court mandat avec le sentiment de m'être donné pleinement, d'avoir entrepris plusieurs projets d'envergure. Je suis très fier du bilan qu'il m'est possible de dresser, mais j'ai aussi le sentiment que beaucoup reste à faire. C'est donc avec beaucoup d'enthousiasme que je sollicite un deuxième mandat à la direction de la Faculté des sciences sociales.

Trois ans et demi, ça passe très vite ! Dans le plan d'action que je vous ai présenté à l'automne 2015, je mettais l'accent sur l'importance de travailler ensemble et c'est ce que nous avons fait. Depuis novembre 2015, ensemble, nous avons produit le tout premier plan de développement stratégique de la Faculté; nous avons réussi à contenir, voire inverser, la tendance à la baisse des inscriptions à nos programmes; nous nous sommes donné les moyens pour continuer à exceller en recherche, que ce soit dans le cadre des grands concours des organismes subventionnaires ou à travers la création de chaires de recherche spécialisées; nous avons continué à rayonner, ici et ailleurs, et à influencer la société qui nous entoure; et nous avons créé un environnement de travail à la direction facultaire qui fait l'envie de plusieurs parce qu'il met en valeur la contribution de chacun.

Le plan d'action que je propose dans les prochaines pages s'inscrit en continuité avec les efforts déployés au cours des trois dernières années, mais aussi sur une volonté d'assurer la mise en œuvre de notre plan de développement stratégique. Basé sur des valeurs qui nous rassemblent telles que la pensée critique et constructive, l'ouverture, la collaboration et l'engagement, ce plan d'action repose d'abord 1) sur le renouvellement du corps professoral et s'articule autour de quelques grandes priorités d'action comme 2) le recrutement de nouveaux étudiants, 3) la réussite des étudiants inscrits à nos programmes, 4) la mobilisation de ressources afin de donner les moyens aux chercheurs de rayonner ou 5) la poursuite d'une stratégie de développement audacieuse, tant sur le plan national qu'international. Il vise également à 6) mettre en place toutes les conditions qui nous permettront de continuer à évoluer dans un milieu marqué par l'ouverture et l'inclusion.

\* Dans ce document, l'usage du masculin est utilisé dans le seul but d'en alléger la lecture.

## **1. Un plan de renouvellement du corps professoral pour solidifier nos fondations**

Depuis 2009, la Faculté des sciences sociales a connu plusieurs années de croissance de l'effectif étudiant. En effet, entre 2009 et 2014, la croissance des revenus a totalisé presque 2,5 millions \$. Cette période de croissance a été suivie de quelques années de compressions et de décroissance qui ont annulées les gains des années antérieures. L'année 2018-2019 marque un retour à la croissance, avec un effectif étudiant équivalent aux valeurs observées en 2012.

Pendant cette même période, la Faculté n'a pas été en mesure d'assurer le renouvellement de son corps professoral. Des 185 professeurs que l'on recensait à la Faculté en 2009, il n'en restera qu'environ 160 au terme de l'année en cours. Il importe de mentionner que cette situation est unique. Notre faculté est la seule qui a connu une attrition de son corps professoral alors qu'elle se trouvait dans une période de croissance de l'effectif étudiant. Les finances de la Faculté n'ont donc pas permis de compenser les nombreuses abolitions de poste (retraites ou démissions) par de nouvelles embauches. Au cours des dernières années, les embauches réalisées l'ont été presque exclusivement grâce à un apport de financement externe (CRC, PAIR ou CLE). Ces embauches n'ont pas suffi à inverser la tendance.

C'est pour cette raison que la pierre angulaire de mon plan d'action repose sur le renouvellement du corps professoral de la faculté. Tributaire de l'application de la nouvelle formule de financement des universités introduite par le gouvernement du Québec en 2018, le plan prévoit l'embauche d'une quinzaine de nouveaux professeurs d'ici la fin de l'année 2019-2020 en plus du remplacement systématique des départs à la retraite. Guidé par les priorités d'embauches identifiées par les écoles et départements, ce plan permettra à la faculté de pouvoir continuer à dispenser les quelque 60 programmes sous sa responsabilité, et ce, en respectant les plus hauts standards de qualité.

L'augmentation du nombre de professeurs à un niveau qui correspond davantage aux besoins d'enseignement et d'encadrement requis par la diversité des programmes de la faculté, nous donnera l'élan nécessaire pour accélérer le développement de la faculté. Avec un plus grand nombre de professeurs, la charge collective d'enseignement sera plus facile à porter. Les professeurs pourront consacrer plus d'efforts dans le développement de cours qui s'inscrivent dans leurs domaines du savoir et dans l'encadrement des étudiants. Ils pourront aussi investir plus de temps à la recherche et ainsi continuer à bien performer auprès des organismes subventionnaires et autres partenaires financiers de la faculté. Ils pourront enfin poursuivre leur engagement public et ainsi contribuer au mieux-être de la société.

L'augmentation du nombre de professeurs facilitera le développement de l'offre de formation, la hausse du financement de la recherche et le rayonnement de la faculté et de ses professeurs. L'augmentation du nombre de professeurs aura donc un effet positif

sur le recrutement étudiant, notamment aux cycles supérieurs. Elle aura également un impact positif sur la réussite des étudiants cheminant dans les programmes de la faculté, notamment à travers leur participation aux travaux de recherche des professeurs, mais aussi grâce à la plus grande disponibilité des professeurs.

## **2. La collaboration au service de la Faculté**

Dans le plan d'action que j'ai présenté en octobre 2015, j'écrivais que les départements et écoles devaient travailler ensemble afin d'identifier les meilleures pratiques. Je continue à y croire fermement. Au cours des trois dernières années, la direction de la faculté a multiplié les efforts pour favoriser la collégialité. Nous avons d'abord travaillé ensemble à l'élaboration d'un tout premier plan de développement stratégique, dans lequel nous avons ciblé onze actions qui s'articulent autour de quatre grands enjeux : l'enseignement, la recherche, le développement et le milieu de vie. C'est à l'aide des valeurs telles que la pensée critique et constructive, l'ouverture, la collaboration et l'engagement que nous souhaitons, « par l'enseignement et la recherche, former des citoyennes et citoyens responsables et acteurs de changement d'ici et d'ailleurs ». C'est par ces mêmes valeurs que nous désirons « contribuer, par l'analyse et l'intervention, à une meilleure compréhension et au mieux-être des personnes, des collectivités et du monde ». Ce plan d'action a été élaboré au terme d'une vaste consultation auprès des professeurs, des chargés de cours, des professionnels de recherche, des étudiants et du personnel administratif.

La collaboration et la collégialité ont également guidé nos actions en matière de formation. Nous avons revu les processus d'admission et l'organisation de la gestion des études afin d'être plus efficaces et plus cohérents. Nous avons également encouragé le développement de programmes de formation qui misent sur le partage des expertises. Nous n'avons ici qu'à penser aux différents microprogrammes qui reposent sur une offre de cours provenant de plusieurs unités. Nous avons également poursuivi le développement d'initiatives de formation impliquant d'autres facultés et avons été des participants actifs dans les grandes initiatives institutionnelles telles que les Chantiers d'avenir ou l'Académie des transformations numériques.

Enfin, le travail d'équipe et la synergie ont animé nos efforts de développement de la recherche. Nous avons d'abord produit le document Horizons de recherche et orientations stratégiques, qui identifie quatre horizons définissant la recherche en sciences sociales et trois actions stratégiques pour favoriser leur développement ; trois actions qui se retrouvent également dans la planification stratégique facultaire. Le travail de réflexion menant à la publication de ce document a été réalisé de concert avec les chercheurs de la faculté. En outre, plusieurs projets de développement en recherche reposent sur la collaboration entre chercheurs de plusieurs secteurs. C'est notamment le cas dans le domaine de l'économie de la santé ou des transformations numériques.

Au cours des plus récentes rencontres du Conseil de la Faculté des sciences sociales, nous avons consacré une période de temps afin d'échanger librement sur des enjeux qui touchent l'ensemble de la communauté facultaire. À la rencontre du 19 novembre 2018, nous avons abordé le thème de l'encadrement étudiant en sondant l'avis des membres sur l'utilisation possible du plan de collaboration en tant qu'outils de soutien à la réussite et en tentant d'identifier des mesures d'appui à la relation entre les étudiants et leur directeur de recherche. Lors de la séance du 21 janvier 2019, nous avons échangé sur la possibilité de diversifier les plages horaires auxquelles nos cours sont offerts afin de faciliter le recrutement dans nos programmes de professionnels en exercice. Dans un cas comme dans l'autre, ces échanges libres ont permis de mieux saisir les différents points de vue et ainsi de mieux documenter les actions que la direction facultaire pourrait envisager dans l'avenir.

La collaboration a été un véhicule important du développement de la faculté au cours des trois dernières années. Il s'agit d'une approche que je compte bien continuer d'utiliser dans le futur.

### **3. La formation**

Le recrutement a été et continuera d'être une priorité. Dans les premiers mois de mon mandat, nous avons produit un plan stratégique de recrutement étudiant qui comportait une cinquantaine d'actions et qui mobilisait un grand nombre d'acteurs associés à la faculté. Regroupées sous trois axes, les actions du plan avaient pour objectifs de (1) maintenir ou augmenter le nombre de nouvelles inscriptions dans tous les programmes, (2) recruter les meilleurs étudiants et (3) améliorer le continuum recrutement-admission-inscription. Depuis le printemps 2016, nous avons multiplié les efforts pour assurer la mise en œuvre du plan. Le résultat est probant. L'année 2018 a marqué le retour à la croissance de l'effectif étudiant.

Bien que la mise en œuvre des actions contenues dans le plan de recrutement soit bien avancée, il reste du travail à faire. À ce jour, les efforts que nous avons consentis ont eu un impact principalement au niveau des programmes du premier cycle. Au cours des prochains mois et des prochaines années, il faudra se concentrer sur les programmes des cycles supérieurs. D'autant plus que la nouvelle grille de financement universitaire adoptée par le gouvernement du Québec majore de façon importante la subvention associée aux étudiants fréquentant les programmes de maîtrise et de doctorat.

Notre croissance au cours des dix dernières années est principalement attribuable au développement dans l'offre de formation. La création de nouveaux programmes y est pour beaucoup. Tant les programmes disciplinaires, comme la criminologie, que les formations multidisciplinaires et multifacultaires, comme le baccalauréat intégré en affaires publiques et relations internationales, ont permis à notre faculté de se développer. Les initiatives de plus petite envergure, comme les microprogrammes en étude du genre, en études nordiques ou sur les enjeux contemporains du monde arabe et du

Moyen-Orient, ont aussi contribué à enrichir notre offre de formation sur des sujets actuels auxquels les sciences sociales peuvent contribuer.

Plusieurs projets sont actuellement sur les planches à dessin, dont quelques-uns qui sont sur le point de se concrétiser. Je pense ici au programme de maîtrise en ergonomie et à celui de maîtrise en criminologie qui attendent tous deux l'approbation finale du Bureau de coopération interuniversitaire avant de pouvoir être officiellement lancés. Il y a aussi le programme de doctorat en criminologie qui chemine actuellement dans les instances institutionnelles. Il ne faut surtout pas oublier le chantier d'avenir sur l'intelligence urbaine, un projet innovant, interdisciplinaire et basé sur l'apprentissage par l'expérience, qui découle de la planification stratégique institutionnelle et qui est bien ancré dans notre faculté. Sous ma gouverne, la direction de la FSS continuera de venir en appui aux projets de développement qui émaneront des écoles et des départements.

La direction facultaire poursuivra aussi ses efforts afin de se positionner pleinement dans les secteurs en émergence, comme celui de la révolution numérique. Nous pouvons désormais compter sur un réel vecteur de développement dans ce domaine avec la mise en place de l'Académie des transformations numériques et l'obtention par notre faculté de la Chaire sur l'administration publique à l'ère numérique, avec le déploiement du chantier d'avenir sur l'intelligence urbaine, avec la création de la Chaire de leadership en enseignement des sciences sociales numériques, avec l'obtention d'un poste stratégique en analyse économique des données sociales et avec la mise en place à la faculté de l'Observatoire international sur les impacts sociétaux de l'intelligence artificielle et du numérique. Une offre de formation intégrée en la matière doit être envisagée.

En plus de continuer à ajuster son offre de formation afin de mieux répondre aux besoins de la société, la FSS continue d'être un leader en matière d'innovation pédagogique. Parmi les premières au niveau du nombre et de la qualité des cours à distance offerts, l'introduction de cours hybrides ou dispensés en co-modalité a contribué à diversifier notre offre de formation. Sans remplacer l'offre de cours offerts en classe, il importe de profiter pleinement des développements pédagogiques qui s'offrent à nous.

Avec la création de l'Académie des transformations numériques, l'Université Laval souhaite se positionner comme une figure de proue en matière de formation tout au long de la vie. Profitant de l'effet structurant de l'entente avec le Secrétariat du Conseil du trésor du gouvernement du Québec, la direction de l'Université est actuellement à pied d'œuvre pour développer un modèle afin de mieux intégrer la formation tout au long de la vie dans les activités régulières de formation des facultés. La FSS dispose de nombreuses expertises qui nous permettront de tirer profit de cet exercice. Avec la formation tout au long de la vie, notre Faculté pourra répondre à des besoins ponctuels et récurrents de divers partenaires. En modifiant certains de nos programmes réguliers de formation afin de les adapter aux besoins spécifiques d'une clientèle en emploi, nous pourrions également attirer une nouvelle clientèle et ainsi augmenter nos inscriptions.

Bien qu'il importe d'assurer un renouvellement de l'offre de formation, il faut aussi continuer de bien accompagner nos étudiants vers la réussite. C'est pourquoi, depuis plusieurs mois déjà, nous travaillons à l'élaboration d'un Plan d'action sur la persévérance et la réussite des étudiants. En misant sur un peu plus d'une dizaine d'actions ciblées, ce plan a pour objectif de créer les conditions favorisant la persévérance et la diplomation des étudiants inscrits dans nos programmes. Le plan inclut des actions visant le partage de bonnes pratiques entre les directions de programmes, l'appui à des initiatives telles que l'école d'été sur la rédaction scientifique, la diffusion d'information pratique auprès des étudiants, l'organisation d'événement afin de faciliter l'intégration sociale, académique et institutionnelle des étudiants internationaux et la diffusion d'outils permettant de mieux accompagner les professeurs et étudiants dans leur relation d'encadrement.

#### **4. La recherche**

La recherche occupe une place importante dans la charge de travail des professeurs de notre faculté. Année après année, la FSS arrive à maintenir un niveau élevé de productivité en recherche. Il est primordial que la faculté continue d'appuyer ses chercheurs. Avec l'ajout d'une ressource professionnelle au cours des dernières années, le vice-décanat à la recherche a su être plus proactif dans l'identification des occasions de financement. Il a également été possible de mieux personnaliser l'accompagnement des chercheurs dans la préparation et la rédaction des demandes de subventions.

De façon concrète, l'accompagnement des chercheurs de la faculté repose sur plusieurs actions, incluant l'accueil des nouveaux professeurs, la publication d'un bulletin hebdomadaire des occasions de financement, la mise en place d'un programme de reconnaissance des chercheurs et de la Soirée prix et distinctions. Cet accompagnement se manifeste également par un appui dans la conclusion d'ententes contractuelles ainsi que par un soutien continu aux centres de recherches, aux chaires de recherche en partenariat, aux chaires de leadership en enseignement et aux chaires de recherche du Canada.

En recherche, comme en formation, la FSS a tout avantage à tirer profit des initiatives institutionnelles et externes qui se présentent. La participation de la faculté dans des projets structurants tels que Sentinelle nord, l'Académie des transformations numériques, l'Observatoire international sur les impacts sociétaux de l'intelligence artificielle et du numérique, l'Unité mixte de recherche – sciences urbaines, l'Institut nordique du Québec, l'Alliance santé Québec et PULSAR (espace collaboratif de recherche et d'innovation en santé durable) en font foi. En plus de participer à ces initiatives, les chercheurs de la FSS vont chercher un appui concret à leur projet et contribuent au rayonnement de la faculté.

En complémentarité avec les initiatives institutionnelles, la FSS doit créer ses propres synergies. En réunissant les chercheurs autour de pôles de développement de la

recherche dans des secteurs donnés, la faculté ne peut qu'être gagnante. Nous n'avons qu'à penser aux développements récents à la FSS dans les domaines des sciences sociales numériques, de la santé et du bien-être ou du développement du nord. Dans un second mandat, je continuerai à investir des efforts dans le renforcement de ces initiatives structurantes.

Enfin, même si la recherche financée occupe une place importante à la Faculté, notamment parce qu'elle permet de contribuer au financement des étudiants, il faut aussi reconnaître l'apport de la recherche non subventionnée. Celle-ci est importante non seulement pour le rayonnement de la Faculté, mais aussi pour le recrutement d'étudiants.

## **5. Le développement**

La nouvelle formule de financement récemment adoptée par le gouvernement du Québec est une reconnaissance des besoins grandissant des domaines de formation sous la responsabilité de la faculté. La hausse de nos revenus récurrents nous permettra notamment de procéder au plein déploiement du plan de renouvellement du corps professoral. Or, il demeure impératif de continuer à diversifier nos activités de recherche de fonds.

Nous devons d'abord continuer à s'investir dans le recrutement d'étudiants. Nous avons réussi, au cours des dernières années, à consolider le recrutement au niveau des programmes de 1<sup>er</sup> cycle. Tout en maintenant les efforts pour attirer les étudiants à ce cycle, il importe maintenant de tourner notre attention vers les programmes des cycles supérieurs et aussi vers l'international. En outre, il faut adapter nos programmes aux besoins de nouvelles clientèles, comme les professionnels en exercice.

Les nouvelles grilles de financement du gouvernement avantagent les programmes des cycles supérieurs. En augmentant le recrutement d'étudiants dans ces programmes, nous nous donnerons les moyens de mieux faire, et ce, à tous les cycles. La croissance de l'effectif étudiant aux cycles supérieurs passe par l'amélioration de nos processus d'admission, mais aussi par le renouvellement continu de l'offre de formation (créations de nouveaux programmes, adaptation des programmes existants aux besoins de nouvelles clientèles, etc.).

Le recrutement international offre également un potentiel de croissance. Pour ce faire, la présence de la faculté dans les salons d'études internationaux devient prioritaire. C'est dans cette perspective que la faculté s'est assurée d'être bien représentée dans plusieurs salons en France (Lyon, Bordeaux, Paris) ainsi qu'en Afrique subsaharienne (Cameroun, Côte d'Ivoire, Sénégal) au cours des deux dernières années. Évidemment, ces visites ponctuelles pourront être renforcées par le développement de relations privilégiées avec certaines institutions avec lesquelles nos chercheurs entretiennent de bonnes relations.

Le développement d'une offre de formation continue représente une autre façon d'augmenter notre capacité à mieux livrer notre mission de formation. En prenant part à des initiatives institutionnelles comme l'Académie des transformations numérique, la FSS pourra générer des revenus qui nous permettront de mieux soutenir les étudiants dans leur cheminement. Les écoles d'été présentent également un potentiel de recrutement et de rayonnement intéressant.

Enfin, il ne faut pas oublier la philanthropie. En plus des projets structurants comme le sont les chaires en partenariat et les chaires de leadership en enseignement, qui bénéficient de contributions financières de généreux partenaires, il importe de continuer à diversifier nos revenus philanthropiques. C'est en continuant à encourager les membres de notre communauté, nos finissants et nos partenaires à donner dans l'un de nos nombreux fonds que nous pourrions avoir les moyens d'en faire plus pour la réussite de nos étudiants et pour le développement de notre faculté.

## **6. La Faculté des sciences sociales comme milieu de travail dynamique et engagé**

Si la FSS a su se démarquer tout au long de son histoire, c'est grâce à l'implication de l'ensemble des membres de sa communauté. Tous y participent : les employés de soutien, les professionnels, les chargés de cours et d'enseignement, les professionnels de recherche, les professeurs et les étudiants. Les succès de la Faculté reposent sur l'apport de chacun. C'est pourquoi, au cours de mon premier mandat, nous avons instauré une activité de reconnaissance visant à mettre en valeur les réalisations de nos professeurs, de nos chercheurs, de nos chargés de cours ou d'enseignement et de nos professionnels de recherche.

En outre, dans le quotidien, nous avons impliqué davantage les membres du personnel dans l'organisation du travail. Par exemple, c'est en consultant l'ensemble du personnel impliqué dans la gestion des études que nous avons produit notre Plan stratégique de recrutement étudiant et le Plan d'action sur la persévérance et la réussite des étudiants. Il en va de même pour l'optimisation du continuum recrutement-admission-inscription.

Chaque membre de la faculté joue un rôle unique et important qui nous permet de mieux remplir notre mission de formation. Il importe de continuer à mettre en valeur ces multiples contributions, et ce, tant dans le quotidien que lors d'évènements plus ludiques. Je m'engage donc à poursuivre la tenue d'évènements de reconnaissance et à en élargir la portée afin d'y inclure le personnel administratif.



## **7. Conclusion**

La Faculté des sciences sociales ne s'est pas construite seule. La Faculté est ce qu'elle est devenue grâce à la contribution de tous ses membres. J'aspire à effectuer un deuxième mandat à la direction de la FSS, car j'ai envie de travailler avec vous pour qu'ensemble, nous continuions à faire de notre faculté un milieu qui se démarque.

Le plan d'action que je propose reflète les grandes orientations que je crois essentielles au plein épanouissement de la Faculté. Je mets donc ce plan d'action à votre disposition pour que nous en discutions ensemble. J'espère que nos échanges seront nombreux, car c'est ainsi que nous pourrons dégager les grands consensus qui nous feront avancer.