



Planification stratégique 2020

Un rêve qui nous appartient

PLAN STRATÉGIQUE



UNIVERSITÉ DE MONCTON
EDMUNDSTON MONCTON SHIPPAGAN

Novembre 2013

TABLE DES MATIÈRES

Mot du recteur et vice-chancelier	1
Les fondements de la planification stratégique 2020.....	2
L'Université de Moncton en 2020 : un rêve qui nous appartient	3
Le positionnement de l'Université.....	3
Le processus de consultation	4
Chantier : Enseignement de qualité et expérience étudiante	5
Chantier : Engagement	7
Chantier : Internationalisation	9
Chantier : Recherche, développement, création et innovation	10
Chantier : Gouvernance responsable et excellence organisationnelle	12
Conclusion : Rêver, créer, bâtir	14

MOT DU RECTEUR ET VICE-CHANCELIER

La planification stratégique est un exercice de réflexion et d'orientation essentiel permettant aux organisations de définir un cadre conceptuel autour d'enjeux et de paramètres finement déterminés. Pour l'Université de Moncton, c'est l'occasion privilégiée, à l'aube de son deuxième cinquantenaire d'existence, de réfléchir à sa mission fondamentale afin de l'actualiser et, au besoin, de la redéployer.

En lançant le processus de consultation qui a mené à l'élaboration du présent document, j'ai voulu mettre l'accent sur l'audace et sur le rêve. Osez rêver ! Tel était le slogan mobilisateur qui faisait appel à toutes les forces vives de l'Acadie pour penser le projet d'une université renouvelée et qui s'incarne maintenant dans un texte où le rêve est encore présent : un rêve qui nous appartient. Le rêve de l'excellence et le sentiment d'appartenance qui se traduit par l'engagement sont donc les deux axes transversaux de cet exercice.

« Le monde a bien changé », comme le dit la chanson. L'Université de Moncton des années 2020 ne ressemblera pas à celle des années soixante. Dans sa phase de jeunesse, l'Université de Moncton pointait dans toutes les directions. Tout était à faire et les programmes de formation couvraient tous les champs d'action de l'activité humaine. L'Acadie était, dans cette phase de construction identitaire, à la recherche d'intellectuels, de scientifiques, d'artistes et de penseurs capables d'insuffler une voie à suivre, un destin à accomplir. Elle comptait grandement sur l'Université pour lui donner ces générations de femmes et d'hommes instruits capables de la faire entrer dans la modernité.

Car l'Acadie aussi a bien changé au cours des cinquante dernières années. Avec les défis démographiques, la mutation des populations, la révolution technologique, la mobilité de la main-d'œuvre, l'immigration, l'ouverture sur le monde, l'Acadie a dû s'adapter et se redéfinir. Elle n'est plus confinée à un espace géographique limité, serti par un réseau de provinces atlantiques. Elle se déploie maintenant sur le plan national et au niveau international par la diaspora humaine, certes, mais également par les réseaux d'influence qu'elle a réussi à tisser. L'Acadie se démarque maintenant comme communauté francophone importante à l'extérieur du Québec. Et elle occupe une place enviable dans la francophonie mondiale.

Inspirée par l'Acadie qu'elle dessert au premier chef, l'Université de Moncton a elle aussi su s'adapter en modernisant ses structures et ses programmes et elle rayonne maintenant de façon extraordinaire en dehors de ses frontières traditionnelles. Confrontée au défi de la baisse des inscriptions découlant des fluctuations démographiques particulièrement importantes en Acadie, elle a su s'adapter et s'ouvrir à l'international et je me réjouis de constater que la présente pla-

nification stratégique fait une part spéciale aux enjeux liés à l'internationalisation, sans pour autant négliger les cohortes issues de son bassin naturel de recrutement qui est l'Acadie.

Certes, le noyau de la planification stratégique d'un établissement universitaire doit demeurer la formation et la recherche et c'est ce qui ressort dans le présent document. À quoi doit ressembler l'Université de Moncton en 2020 sur le plan de la formation et de la recherche? Quels sont les programmes à privilégier? Comment bien répondre aux besoins du marché en articulant mieux les formations professionnelles et les disciplines fondamentales? Quels sont les créneaux de recherche, de développement, de création et d'innovation où l'Université de Moncton, compte tenu de sa taille, peut encore se démarquer? Tel est le premier faisceau de questions auxquelles les intervenantes et les intervenants universitaires sont appelés à répondre au cours des prochains mois.

L'Université a été mise à rude épreuve au cours des dernières années. Son mode de fonctionnement et sa gouvernance ont été interpellés et il y a lieu de réfléchir aux questions qui en découlent. Le présent document donne des pistes à explorer dans les années à venir. Elles vont dans le sens d'une plus grande efficacité, d'une meilleure transparence et d'une responsabilisation accrue.

Avec la présence d'Internet et des outils technologiques qui ont envahi les laboratoires et les salles de classe, l'accès à la connaissance et la diffusion de l'information ont bien changé. Cela a eu pour effet de modifier le contrat pédagogique entre le corps professoral et le corps étudiant, mais aussi le contrat social de l'Université avec la communauté. L'Université ne doit pas vivre en vase clos. Elle doit s'ouvrir encore davantage sur la société qui l'a vu naître et sur le monde qui l'entoure. Elle doit transformer les économies de temps engendrées par les nouveaux modèles d'apprentissage en les investissant encore davantage dans le développement de l'esprit critique de nos étudiantes et nos étudiants afin que celles-ci et ceux-ci deviennent, à l'instar de leurs professeures et professeurs, des agents de changement. C'est tout le sens de l'engagement qui est au cœur de la planification stratégique.

Telle est l'essence du rêve que je caresse pour l'Université de Moncton. Une université encore plus ouverte sur le monde, qui se distingue par la qualité des formations en français qu'elle offre à la francophonie canadienne et internationale, par la pertinence et le caractère novateur de ses activités de recherche. Une université enfin moderne, efficace, fortement engagée dans les grands débats de société et sur qui l'Acadie pourra plus que jamais compter pour l'accompagner dans son développement.



Raymond Thériault
Recteur et vice-chancelier

LES FONDEMENTS

de la planification stratégique 2020

L'Université de Moncton, formée de ses trois constituantes situées à Edmundston, à Moncton et à Shippagan, est un pilier du développement de l'ensemble de la société francophone et acadienne du Nouveau-Brunswick. Elle demeure aujourd'hui, 50 ans après sa création, un levier privilégié de cette communauté et du Nouveau-Brunswick tout entier. Elle contribue généreusement à l'enseignement et à la formation des étudiantes et des étudiants qui la fréquentent ainsi qu'au développement et au transfert des connaissances. Véritable socle du déploiement de l'Acadie moderne, elle a atteint sa maturité en visant continuellement l'excellence et en s'adaptant aux changements de la société dans laquelle elle évolue.

Le point de départ de la planification stratégique 2020 s'appuie sur la mission, la vision et les valeurs de l'Université de Moncton. Il s'agit du prisme à travers lequel les consultations ont été menées. L'ensemble des échanges ont pris racine dans ces affirmations qui jettent les bases de l'essence même de l'Université (qui elle est) et de son action (ce qu'elle fait).

L'UNIVERSITÉ DE MONCTON

N°1 AU PAYS!
UNIVERSITÉS DE 1^{ER} CYCLE

RATIO PROF/ÉTUDIANT :



PLUS GRANDE

UNIVERSITÉ CANADIENNE ENTIÈREMENT DE
LANGUE FRANÇAISE À L'EXTÉRIEUR DU QUÉBEC

LA MISSION : L'Université de Moncton est une institution à trois constituantes exclusivement de langue française. Elle est reconnue en Acadie et dans la Francophonie pour l'excellence de son enseignement et de sa recherche et sa contribution au développement de la société acadienne et universelle.

Pour ce faire,

- elle fournit à la population acadienne et à la francophonie en général des programmes de formation de la plus haute qualité;
- elle contribue, par ses activités de recherche, à l'avancement des connaissances dans divers domaines du savoir; et,
- elle participe au développement et à l'épanouissement de la société, grâce aux services à la collectivité offerts par les membres de la communauté universitaire.

LA VISION : L'Université de Moncton aspire à devenir la meilleure parmi les universités généralistes de taille comparable dans la Francophonie. Ses diplômées et ses diplômés joueront un rôle de chefs de file dans leur société.

LES VALEURS : L'étudiante et l'étudiant étant au centre de ses préoccupations, l'Université de Moncton, dans ses trois constituantes, souscrit aux valeurs suivantes qui guideront les décisions et les actions des membres de la communauté universitaire :

- ACCESSIBILITÉ.** Elle maintient une politique d'accès à une formation universitaire de qualité en français, tout en conservant des critères d'admission rigoureux et un programme enrichi de bourses et d'aide financière permettant de recruter des étudiantes et des étudiants en provenance du Nouveau-Brunswick, des autres provinces canadiennes ainsi que des autres pays.
- COMPÉTENCE DU PERSONNEL.** Afin de recruter et retenir un personnel hautement compétent, elle favorise un environnement stimulant pour l'enseignement, la recherche et la création.
- FORMATION DE QUALITÉ.** Elle offre aux trois cycles d'études, une formation pertinente et stimulante de qualité et au diapason d'une société mondiale en perpétuelle transformation afin que les diplômées et les diplômés puissent apporter une contri-

bution à leurs communautés d'appartenance et à la société en général; à cet égard, elle maintient un programme d'accueil et d'encadrement des étudiantes et étudiants.

4. **OUVERTURE SUR LE MONDE.** Elle s'ouvre sur le monde notamment par l'accueil d'une population étudiante internationale, par des programmes de mobilité étudiante, par des programmes d'échange pour le personnel enseignant, par l'internationalisation des cursus d'études et par l'offre de programmes de formation dans les autres pays de la francophonie.
5. **EXCELLENCE EN RECHERCHE, DÉVELOPPEMENT ET CRÉATION.** Elle soutient l'excellence en recherche, tant dans les domaines traditionnels que ceux en émergence, qui se mesure à des normes internationales et elle appuie les activités de développement et de création.
6. **ENGAGEMENT COMMUNAUTAIRE.** Tout en respectant les principes éthiques qui régissent le développement, elle tisse des liens avec la communauté qu'elle dessert et arrime ses actions avec celle-ci en s'insérant dans des activités économiques, communautaires et culturelles; de plus, elle facilite le transfert des connaissances et des technologies et incite le développement de partenariats dans divers secteurs d'activités.
7. **LIBERTÉ UNIVERSITAIRE.** Elle sauvegarde et protège le principe de liberté universitaire et d'autonomie intellectuelle et procure des occasions pour stimuler la pensée critique ainsi que des débats sur des questions universitaires et sociales.

SELON LE MAGAZINE MACLEAN'S,
EN SEPTEMBRE 2012

LA MOYENNE DES RÉSULTATS
SCOLAIRES DES ÉLÈVES QUI SONT
ENTRÉS EN PREMIÈRE ANNÉE
À L'UNIVERSITÉ DE MONCTON
ÉTAIT DE

84,4 %

8. **ÉQUITÉ.** Elle privilégie l'équité dans la conduite des affaires universitaires.

9. **IMPUTABILITÉ ET TRANSPARENCE.** Elle met en place des pratiques de gestion transparente et responsable et favorise la consultation participative dans un esprit de collégialité afin d'assurer la qualité des programmes d'enseignement et de recherche.

10. **RESPECT DE L'ENVIRONNEMENT.** Dans son fonctionnement et dans ses activités - y compris celles qui ont trait à l'enseignement, à la recherche et au service à la collectivité - elle vise le développement durable et favorise des pratiques écologiques.

L'Université de Moncton en 2020 : un rêve qui nous appartient

La réalisation de la mission de l'Université de Moncton s'accomplit dans un environnement en constante mutation. En adoptant une planification stratégique, l'Université se dote d'une feuille de route qui guidera son développement. Il faut oser rêver et envisager l'avenir avec vigilance, mais aussi avec optimisme. Ce document représente un outil privilégié pour mobiliser les forces vives qui orienteront le développement de notre établissement d'enseignement dans les années à venir.

Le positionnement de l'Université

L'Université de Moncton est la plus grande université canadienne entièrement de langue française à l'extérieur du Québec. Dotée de trois campus, situés à Edmundston, à Moncton et à Shippagan, elle mise tant sur l'excellence de son enseignement et de sa recherche que sur sa contribution au développement de la société acadienne et universelle.

L'Université de Moncton a une vocation généraliste et cherche à rayonner au sein de la francophonie canadienne et internationale. Accueillant plus de 6 000 étudiantes et étudiants à temps complet et à temps partiel, elle offre une variété de programmes d'études dans ses neuf facultés et ses six écoles sur trois campus. L'Université compte 180 programmes aux trois cycles d'études, dont 19 programmes coopératifs. Elle contribue au savoir et à l'avancement scientifique à partir de 33 chaires, centres et instituts de recherche.

Au quatrième rang des universités des Maritimes en termes de population étudiante, l'Université de Moncton possède des atouts et des forces incontestables que

l'on ne retrouve pas ailleurs. Grâce à des professeures et des professeurs compétents et dynamiques et à un personnel dévoué, elle offre un enseignement de qualité dans de nombreux domaines. Car ce sont les ressources humaines qui font les bonnes universités. Les édifices ne sont là que pour abriter un processus vieux comme le monde : celui de la transmission des savoirs. C'est dans la salle de classe et les laboratoires que l'université prend tout son sens : dans la relation de professeure ou de professeur à étudiante ou étudiant et aussi dans ce fascinant rapport de la recherche scientifique à la découverte et aux innovations. À l'Université de Moncton, le ratio de la population étudiante par professeures et professeurs est le meilleur au Canada, ce qui se traduit par un enseignement plus personnalisé.

Fondée sur les bases solides d'une formation classique plus que séculières, l'Université de Moncton, au cours de son demi-siècle d'existence, s'est transformée pour intégrer d'autres domaines d'études et elle a démontré qu'elle était capable de rayonner et d'exceller dans plusieurs disciplines. Elle a fait face à de multiples défis et c'est avec confiance qu'elle ose rêver pour les années à venir. Ce rêve s'incarne et s'articule dans le présent document, fruit d'une large consultation et expression d'un grand consensus.

Prenant appui sur son passé d'établissement universitaire généraliste, c'est aussi dans tous les secteurs de l'activité humaine que l'Université de Moncton devra

continuer à rayonner, à briller et à avoir un effet positif sur le développement de notre société. Elle devra le faire en répondant aux plus hautes normes d'excellence, de responsabilisation et de transparence. L'Université de Moncton, ce n'est pas uniquement une passerelle pour la transmission des savoirs. C'est aussi un incubateur où se crée le savoir par les activités de recherche et de développement. C'est un espace de liberté où il est permis de rêver à une société plus instruite, plus juste, plus prospère et plus vibrante.

C'est pourquoi l'Université a retenu cinq chantiers à l'issue des consultations lancées il y a six mois sous le thème Osez rêver! afin de définir les enjeux et les paramètres du développement de l'Université au cours des cinq prochaines années. De l'engagement à la bonne gouvernance en passant par la formation, la recherche et l'internationalisation, ces thèmes se trouvent articulés et redéfinis dans un projet ambitieux et mobilisateur.

Le processus de consultation

L'ensemble de la communauté universitaire et les partenaires des trois campus étaient invités à participer à une consultation lancée en mai 2013 sous l'égide du recteur et vice-chancelier de l'Université de Moncton. L'exercice qui s'est terminé en novembre 2013 avait été conçu



PROGRAMMES D'ÉTUDES

(19) PROGRAMMES COOP



3 MILLIONS \$ OFFERTS EN BOURSES CHAQUE ANNÉE

de sorte à donner à chaque membre de la communauté universitaire l'occasion de participer à au moins une séance de consultation.

À partir d'un document de discussion, plus de 45 séances de consultation ont été organisées sur les trois campus et 600 personnes ont participé en utilisant la technique d'animation nommée « cafés du monde ». Ce mode d'animation créatif a permis aux intervenantes et aux intervenants de partager leurs idées et leurs connaissances dans une ambiance conviviale. De plus, le site web Osez rêver!, créé pour recueillir autant d'information que possible, a aussi permis aux membres de la communauté universitaire de partager avec nous leur vision des enjeux et des défis.

Le point culminant de l'exercice de consultation a été les Journées Dialogue des 30 et 31 octobre au cours desquelles des déléguées et des délégués des trois campus et de leurs communautés ont convergé vers une dernière rencontre afin de valider et de bonifier les orientations prioritaires.

Les cinq chantiers décrits dans les pages qui suivent sont le fruit de la consultation et des nombreux échanges et discussions qui ont eu lieu depuis le printemps 2013. Ces chantiers énoncent les priorités et les objectifs stratégiques autour desquels l'Université de Moncton doit se mobiliser afin de réaliser sa mission et son plein potentiel au cours des prochaines années.

LOGEMENT GARANTI



POUR LES ÉTUDIANTES ET LES ÉTUDIANTS DE 1^{RE} ANNÉE

CHANTIER

Enseignement de qualité et expérience étudiante

Favoriser le développement intellectuel et personnel des étudiantes et des étudiants est au cœur de la mission de l'Université de Moncton. Il faut donc créer un environnement universitaire qui les encadre et les inspire. Une expérience étudiante de qualité favorise la réussite, la persévérance aux études et une vie étudiante riche sur les plans social et culturel.

L'Université de Moncton aspire à créer un environnement d'apprentissage exceptionnel pour ses étudiantes et ses étudiants et propice à leur réussite. Il s'agit d'un projet collectif, et chaque membre de la communauté universitaire doit y jouer un rôle. Du recrutement jusqu'à l'obtention du diplôme, le parcours universitaire doit être considéré comme formant un continuum auquel chaque membre est tenu de contribuer.

L'Université de Moncton est déterminée à offrir un enseignement de qualité et une carte de programmes d'études pertinents pour la société et le marché du travail. Or, un enseignement de qualité est axé sur la population étudiante et valorise, notamment, l'interdisciplinarité tout en restant au diapason d'une société mondiale en perpétuelle évolution. Son engagement se concrétise par plusieurs initiatives d'envergure auxquelles les professeures et les professeurs participent activement, tant au sein de diverses instances universitaires qu'auprès de leurs étudiantes et étudiants dans la salle de classe.

ORIENTATION 1.1 : L'Université de Moncton relève des défis importants de recrutement dans son bassin principal, le Nouveau-Brunswick. La diminution de la population étudiante des écoles secondaires et la concurrence accrue d'autres universités représentent des défis de taille. L'Université consolide sa stratégie de recrutement afin de demeurer la destination de choix des élèves francophones de la province. La stratégie de recrutement continue à miser sur les écoles francophones secondaires de l'Atlantique, mais aussi cible davantage la francophonie canadienne et internationale.

► Objectifs

- Appuyer le plan de recrutement auprès des écoles francophones de la région atlantique et de la francophonie canadienne.

- Adapter la stratégie de recrutement international en fonction d'un environnement sans cesse changeant.
- Mobiliser toute la communauté universitaire dans la démarche du recrutement.

DANS LES ÉCOLES SECONDAIRES
FRANCOPHONES
DU NOUVEAU-BRUNSWICK,
L'UNIVERSITÉ DE MONCTON
VISE À RECRUTER
30%
DES FINISSANTES ET DES FINISSANTS

À titre de comparaison,
la dernière étude de la CESPM¹ montre que,
au Nouveau-Brunswick, le taux d'entrée
direct à l'Université est de **29,2%**!
(francophones et anglophones confondus)

1 - COMMISSION DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR DES PROVINCES MARITIMES
(FÉVRIER 2012)

ORIENTATION 1.2 : L'Université de Moncton termine actuellement un examen de ses programmes d'études. Les établissements universitaires revoient régulièrement leurs programmes en évaluant leur qualité et leur pertinence. Demeurer à l'avant-garde dans l'offre des programmes d'études est un moyen de veiller à répondre aux besoins en matière de formation de la population étudiante. L'Université souhaite offrir des programmes qui assurent une formation intellectuelle, scientifique, professionnelle et personnelle de haute qualité et fondée sur les besoins tant de la société que de la population étudiante.

► Objectifs

- Favoriser l'interdisciplinarité et la multidisciplinarité dans le développement des programmes d'études.
- Miser sur l'engagement de tous les membres de la communauté universitaire afin de créer un environnement propice à l'apprentissage axé sur l'excellence.
- Assurer une offre de programmes d'études de haute qualité permettant une formation intellectuelle, personnelle, scientifique et professionnelle.
- Poursuivre l'évaluation continue et le maintien de la qualité des programmes inspirés des meilleures pratiques dans le milieu universitaire.

ORIENTATION 1.3 : L'Université de Moncton valorise l'innovation pédagogique et l'excellence en enseignement. Elle appuie la qualité de l'enseignement en élargissant et en améliorant les services d'appui aux professeures et aux professeurs. Elle dispose d'une infrastructure moderne qui sert à l'apprentissage des étudiantes et des étudiants.

► Objectifs

- Valoriser l'excellence en enseignement.
- Améliorer nos services d'appui pédagogique et de formation continue à l'intention des professeures et des professeurs afin d'assurer une pédagogie innovante et actualisée.
- Créer un environnement d'enseignement novateur par l'exploitation des technologies adaptées aux besoins de formation.

ORIENTATION 1.4 : Au cours des dernières années, l'Université de Moncton a introduit avec succès toute une gamme de nouveaux services destinés à favoriser la persévérance et la réussite étudiante. Le *Programme d'appui à la réussite des études* a été mis en place aux trois campus en 2006. Ce programme s'est avéré un réel succès et un atout certain en fournissant à chaque étudiante et étudiant l'encadrement et l'accompagnement qui lui permettent de réaliser pleinement son projet d'études comme une étape importante de la vie et de la transition vers le marché du travail.

► Objectifs

- Soutenir le développement d’une culture d’appui à la réussite des études à l’échelle universitaire.
- Accompagner les étudiantes et les étudiants dans leur transition vers d’autres études ou le marché du travail.

CHANTIER
Engagement

La participation de l’Université de Moncton au développement et à l’épanouissement de la société francophone et acadienne est bien ancrée dans sa mission depuis cinquante ans. Il faut maintenir cet engagement. L’Université de Moncton a servi, et sert toujours, de tremplin au développement de l’Acadie et des communautés francophones de l’Atlantique. Son avenir y est encore étroitement lié. Ce lien recherché est une force incontournable et contribue au sentiment d’appartenance et de fierté envers l’Université qui, par ailleurs, est aussi fermement engagée à participer à la francophonie canadienne et internationale. La mondialisation est une réalité quotidienne à l’Université de Moncton, et la communauté universitaire est aujourd’hui plus que jamais liée à l’espace francophone de la planète.

Dédiée à l’avancement des connaissances et à la transmission des savoirs, l’Université doit aussi contribuer de façon significative à l’intérêt public. L’Université de Moncton est un établissement au service de l’enseignement et de la recherche qui doit aussi garder comme objectif l’amélioration générale de la société en lui fournissant des données probantes qui lui permettent de mieux comprendre son évolution et d’assurer son épanouissement.

Il faut aussi intégrer l’engagement comme valeur et objectif pédagogique dans le parcours universitaire des étudiantes et des étudiants. L’Université de Moncton souhaite leur offrir des occasions d’apprentissage expérientiel leur permettant de s’ouvrir aux enjeux de la société et de développer un esprit de responsabilité citoyenne.

ORIENTATION 2.1 : Un partenaire et une ressource de premier ordre dans l’épanouissement de la société francophone et acadienne, l’Université de Moncton saisit les occasions de développer les connaissances permettant aux organismes et aux acteurs de cette société de mieux comprendre les problématiques de tous ordres et d’identifier des pistes de solutions.



► Objectifs

- Mettre à contribution la recherche, l'enseignement, la création et le service à la collectivité afin de soutenir le développement communautaire et de favoriser une meilleure compréhension des enjeux de la société acadienne.
- Collaborer au développement et au transfert des connaissances et des données probantes à l'appui des enjeux prioritaires de la société.

ORIENTATION 2.2 : L'Université de Moncton offre aux étudiantes et aux étudiants des occasions d'apprentissage expérientiel afin de les sensibiliser à la vie communautaire et aux diverses réalités du marché du travail ainsi que de cultiver l'acquisition d'un sens de civisme au cours de leur formation. Elle enrichit la vie étudiante en créant des occasions d'épanouissement personnel, d'engagement citoyen et de découverte par l'entremise d'activités para-universitaires tout en rehaussant leur sentiment d'appartenance.

► Objectifs

- Favoriser l'engagement des étudiantes et des étudiants par l'apprentissage expérientiel et l'engagement citoyen.
- Reconnaître le leadership étudiant et bonifier la vie étudiante.

ORIENTATION 2.3 : L'expertise des chercheuses et des chercheurs des trois campus de l'Université de Moncton joue un rôle clé pour mieux informer les gouvernements, le secteur privé et la société civile des enjeux importants pour la société francophone et acadienne. L'Université contribue au développement de bonnes politiques publiques qui découlent des recherches effectuées par la communauté universitaire.

► Objectifs

- Renforcer les liens et la synergie entre l'Université de Moncton, les gouvernements, le secteur privé et le milieu communautaire en mettant à contribution l'expertise de ses chercheuses et de ses chercheurs.

- Renforcer les liens entre l'Université de Moncton et les régions où sont établis ses trois campus et mettre à contribution son expertise pour soutenir ces communautés.

ORIENTATION 2.4 : L'Université de Moncton renforce le sentiment d'appartenance et de fierté chez ses étudiantes et ses étudiants canadiens et internationaux lorsqu'elles et ils fréquentent ses campus. L'engagement des diplômées et diplômés envers leur *alma mater* est un facteur déterminant dans le rayonnement, la reconnaissance et la notoriété de l'Université. L'Université doit aussi renforcer la culture d'appartenance dans la communauté acadienne, francophone et néo-brunswickoise.

► Objectifs

- Revitaliser le sentiment d'appartenance et de fierté envers l'Université chez les étudiantes et les étudiants ainsi que dans la société francophone et acadienne.
- Renforcer l'engagement des diplômées et des diplômés acadiens, canadiens et internationaux à l'endroit de leur *alma mater*.
- Développer l'engagement philanthropique envers l'Université permettant l'appui de ses priorités stratégiques.

ORIENTATION 2.5 : Joyau des institutions en Acadie, l'Université de Moncton renouvelle et renforce sa stratégie interne et externe de communication, de promotion et de marketing en faisant la promotion de ses réalisations, de ses services et programmes ainsi que de sa mission et de ses valeurs. Elle démontre sa contribution à l'essor des connaissances et à l'épanouissement des communautés francophones et acadiennes tant pour établir sa pertinence que pour intensifier son rayonnement et son influence.

► Objectifs

- Renouveler et intensifier notre stratégie interne et externe de communication, de promotion et de marketing.
- Promouvoir le rôle que joue l'Université au sein de la société ainsi que la mission et les valeurs qu'elle véhicule et les communiquer efficacement.

CHANTIER Internationalisation

Au cours de la dernière décennie, l'Université de Moncton s'est considérablement internationalisée dans ses trois campus tant au niveau de sa population étudiante que de ses professeurs et ses professeuses. La communauté universitaire appuie ce virage. Toutefois, il convient de rester au diapason de ce changement et d'investir les ressources qu'il faut pour bien accueillir et intégrer les étudiantes et les étudiants issus de partout sur la planète et pour assurer leur réussite.

Le recrutement international sur les trois campus est en plein essor. Il est donc impératif d'évaluer continuellement leur capacité d'accueil d'une population étudiante internationale en pleine progression. Certains domaines et programmes tels ceux d'administration, d'ingénierie et de sciences sociales, reçoivent la majorité des inscriptions internationales et sont devenus de véritables carrefours interculturels. Dans ce contexte de très grande diversité culturelle, il importe de bien cerner les éléments dont il faut tenir compte pour répondre aux besoins émergents de la communauté étudiante et professorale sur les plans pédagogique, social et culturel.

Or, l'Université souhaite que la stratégie d'internationalisation interpelle la salle de classe, les méthodes pédagogiques, les collaborations en recherche et le développement de projets d'échange et de mobilité, tant chez la population étudiante que chez les professeurs et les professeuses. Il faut en quelque sorte insuffler l'internationalisation à l'ensemble des activités organisationnelles et pédagogiques de l'Université. Le développement du savoir n'a pas de frontières. Le plein potentiel de l'internationalisation inclut une ouverture sur

le monde, la capacité d'intégration à la culture d'accueil et un tremplin pour le rayonnement de l'Acadie au sein de la francophonie internationale.

ORIENTATION 3.1 : L'Université de Moncton poursuit ses efforts de recrutement d'étudiantes et d'étudiants internationaux. Elle perçoit l'internationalisation comme un facteur qui contribue à enrichir son milieu d'apprentissage et elle l'appuie en s'attardant à une planification judicieuse du recrutement international. La croissance importante des dernières années est accompagnée de mesures qui permettent de bien accueillir, d'intégrer et d'encadrer la population étudiante internationale.

► Objectifs

- Accroître la capacité d'intégration et d'appui à l'intention de la population étudiante internationale.
- Poursuivre la stratégie axée sur l'excellence dans le recrutement international d'étudiantes et d'étudiants en fonction de notre capacité d'accueil.
- Assurer une présence plus systématique et une visibilité à l'échelle internationale.
- Élaborer des stratégies de rétention de la population étudiante de concert avec les acteurs communautaires et les représentants gouvernementaux.

ORIENTATION 3.2 : Malgré un nombre important d'ententes bilatérales et de protocoles d'échange et de collaboration conclus entre les universités, les taux de participation étudiante et professorale dans les échanges de mobilité sont encore très peu élevés. L'Université de Moncton veillera à accroître et à intensifier les échanges et la mobilité de la population étudiante et des professeurs et des professeuses. Elle veut intégrer davantage la dimension internationale dans les mandats de recherche, de coopération et de développement ainsi que dans ceux des études supérieures.

► Objectifs

- Promouvoir activement les occasions d'échanges internationaux et valoriser les occasions de mobilité étudiante et professorale.
- Encourager les collaborations et le réseautage internationaux dans le cadre des activités de recherche.

POPULATION INTERNATIONALE

GUINÉE MALI MAROC BURKINA FASO HAÏTI FRANCE
BÉNIN SÉNÉGAL CÔTE D'IVOIRE TOGO RÉPUBLIQUE
DEMOCRATIQUE DU CONGO
VIETNAM CONGO (BRAZZAVILLE) RWANDA LAOS
RÉPUBLIQUE POPULAIRE DE CHINE ÉTATS-UNIS
BURUNDI ALGERIE ALLEMAGNE BELGIQUE COMORES
RÉPUBLIQUE DOMINICAINE NIGER MADAGASCAR
CAMEROUN GABON TUNISIE
MAURITANIE SEYCHELLES SUISSE TCHAD LIBAN

- Coordonner les activités que mène l'Université de concert avec ses partenaires gouvernementaux et les organismes non gouvernementaux (ONG) engagés dans le développement international.

ORIENTATION 3.3 : Dans le but de favoriser l'adaptation interculturelle, l'Université de Moncton sensibilise l'ensemble de la communauté universitaire à la diversité culturelle.

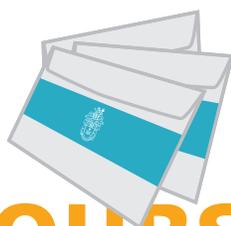
► Objectifs

- Sensibiliser la communauté universitaire à la diversité culturelle.
- Appuyer l'expérience culturelle internationale à l'Université de Moncton.

ORIENTATION 3.4 : L'Université de Moncton veille à ce que l'internationalisation se traduise également par une plus grande présence des réalités internationales dans les programmes d'études et dans l'enseignement. Elle encourage les professeures et les professeurs à intégrer la dimension internationale dans la salle de classe, tant dans les contenus de cours que dans les stratégies pédagogiques.

► Objectif

- Promouvoir l'intégration d'une dimension internationale dans les contenus de cours et appuyer les démarches à cet égard.



BOURSE DOCTORALE AUTOMATIQUE

POUR UN PREMIER
DOCTORAT DE RECHERCHE

CHANTIER

Recherche, développement, création et innovation (RDCI)

Le développement des études supérieures et de la recherche figure parmi les principaux objectifs de l'Université de Moncton. Elle croit fermement que la renommée d'une institution du savoir réside en bonne partie dans sa capacité d'offrir des activités stratégiques de recherche qui engendrent, entre autres, l'accroissement des connaissances, le développement, la création et l'innovation. Par ailleurs, elle reconnaît l'importance accordée à la recherche sur le plan mondial et son rôle comme moteur de développement social et économique. Bien qu'elle soit, avant tout, au service de l'avancement des savoirs, la recherche touche aussi plusieurs facettes du plan stratégique, dont l'appui à l'apprentissage et au recrutement. La création de nouvelles connaissances ainsi que le transfert et la diffusion de celles-ci permettent d'élargir les horizons de l'Université et de rehausser sa notoriété comme établissement d'enseignement supérieur.



CHAIRES, CENTRES ET INSTITUTS DE RECHERCHE

Il y a une volonté d'intensifier et d'accroître la recherche, la création, le développement et l'innovation au sein de l'Université. Ce travail ne s'effectue pas en vase clos. L'Université se doit de bien se positionner afin de demeurer concurrentielle en ce qui a trait au recrutement de la population étudiante aux cycles supérieurs ainsi qu'en ce qui concerne les programmes des agences subventionnaires. Elle a mis sur pied U de M Développement Inc. et le Bureau de soutien à l'innovation afin de faci-

liter la collaboration entre les chercheuses et les chercheurs et de répondre aux besoins du milieu environnant en matière de RDCI.

La RDCI constitue un axe de croissance potentielle qui sera déterminant. Il convient donc d'investir dans son infrastructure et d'intensifier l'appui qui lui est accordé. Dans la mesure du possible, il faut intégrer cette composante dans les modules de formation aux trois cycles. La capacité de ses étudiantes et de ses étudiants et de ses professeurs et de ses professeurs à se démarquer dans ces domaines est un facteur déterminant dans la renommée et la notoriété d'un établissement d'enseignement universitaire. L'environnement de la recherche est devenu très complexe et ses critères de plus en plus exigeants. La concurrence est féroce et les fonds destinés aux universités sont très limités.



PROGRAMMES D'ÉTUDES DE 2^e ET 3^e CYCLES

ORIENTATION 4.1 : L'Université améliore et intensifie de façon globale sa productivité en matière de recherche et augmente le nombre de professeurs et de professeurs qui reçoivent des subventions de recherche des organismes subventionnaires.

► Objectifs

- Assurer la mise en œuvre de la stratégie institutionnelle de recherche, développement et création qu'a adoptée l'Université de Moncton en mettant à profit les compétences des chercheuses et des chercheurs des trois campus.
- Renouveler et moderniser les moyens de communication interne et externe destinés à promouvoir la recherche, ses résultats et ses retombées tout en intensifiant le partage d'information à cet égard.

ORIENTATION 4.2 : L'Université de Moncton encourage ses professeurs et ses professeurs et ses étudiantes et ses étudiants à présenter des projets de recherche aux grands organismes subventionnaires et les appuie dans leurs démarches.

► Objectifs

- Augmenter le taux de réussite des demandes de financement déposées auprès des organismes subventionnaires.
- Mobiliser les ressources professorales des trois campus pour favoriser les synergies en harmonisant les critères de reconnaissance des activités du secteur RDCI.

ORIENTATION 4.3 : La recherche est un moyen stratégique de promouvoir des projets multidisciplinaires, intercampus et interuniversitaires auxquels participent la population étudiante et les professeurs et les professeurs.

► Objectifs

- Favoriser les synergies en appuyant entre les campus des collaborations au niveau de la recherche et en encourageant la participation des chercheurs et des chercheurs dans des équipes de recherche interuniversitaires, interdisciplinaires et transprofessionnelles.
- Poursuivre des partenariats institutionnels internes et externes, de concert avec la société civile, l'industrie, les gouvernements, le milieu associatif et les instituts de recherche, afin de faciliter la mise en place d'équipes de recherche.

AUX CYCLES SUPÉRIEURS

RATIO PROF/ÉTUDIANT :



ORIENTATION 4.4 : L'Université de Moncton reconnaît la nécessité d'accorder un appui organisationnel et financier permettant de déployer davantage, dans les activités universitaires, les créneaux et les axes prioritaires de développement en recherche, notamment les études acadiennes et les milieux minoritaires, la santé et l'environnement.

► Objectifs

- Soutenir les axes de développement prioritaires en recherche.
- Favoriser les programmes, les formations et les activités susceptibles de soutenir les axes de développement prioritaires en recherche.
- Encourager le développement de nouveaux axes prioritaires en RDCI en fonction du capital humain et des compétences des chercheuses et des chercheurs des trois campus.

ORIENTATION 4.5 : Afin de sensibiliser les étudiantes et les étudiants à la RDCI, tout en respectant la spécificité des domaines, l'Université de Moncton encourage l'intégration de la RDCI à tous les cycles d'études. L'Université de Moncton recrute et développe aux études supérieures des étudiantes et des étudiants qui excellent en RDCI, constituant ainsi un bassin d'appui pour les professeures et les professeurs dans leur programme de recherche.

► Objectifs

- Valoriser la composante RDCI dans les programmes de 1^{er} cycle afin d'inculquer une culture de recherche tôt dans la formation universitaire.
- Développer des programmes de cycles supérieurs dans les domaines privilégiés afin d'appuyer les équipes de recherche.
- Augmenter le taux d'inscriptions aux études de cycles supérieurs en mettant à profit les compétences professorales des trois campus membres de la Faculté des études supérieures et de la recherche afin d'assurer une plus grande possibilité d'encadrement des étudiantes et des étudiants.

CHANTIER

Gouvernance responsable et excellence organisationnelle

La gouvernance et l'excellence organisationnelle soutiennent la mission de l'Université de Moncton. Il faut chercher à mettre en place des mécanismes de décision, de gestion et de contrôle qui favorisent une gouvernance organisationnelle responsable et transparente. L'exécution de son mandat et de sa mission en matière d'enseignement et de recherche doit s'appuyer sur des processus budgétaires et administratifs qui visent ces mêmes fins. L'Université de Moncton doit, dans ses trois campus, gérer de façon responsable et efficace les ressources mises à leur disposition. L'Université doit harmoniser les investissements et l'allocation des ressources limitées avec ses priorités stratégiques.

Il est important que l'Université revoie périodiquement ses mécanismes de gouvernance tout comme ses processus opérationnels et décisionnels. Renouveler son cadre de gouvernance et adopter les meilleures pratiques du milieu universitaire sont un gage d'une gestion ouverte et réfléchie.

La qualité et le prestige d'une université se fondent avant tout sur son capital humain capable de développer et de transmettre les savoirs. Cela dit, la réalisation de la mission d'une université doit aussi s'appuyer sur des objectifs de gouvernance rigoureux et de gestion responsable et transparente. Cette dimension ne doit pas échapper à un exercice de planification stratégique.

ORIENTATION 5.1 : L'Université de Moncton se dote des mécanismes de gouvernance les plus aptes à assurer une consultation participative et elle veille à instaurer des processus opérationnels et décisionnels conformes à ses valeurs et accessibles à la communauté universitaire. Elle assure la flexibilité dans la gestion et les activités administratives de sorte à favoriser le développement et l'optimisation des forces et des qualités qui lui sont propres.

► Objectifs

- Améliorer la gouvernance et la reddition de compte en s'inspirant des meilleures pratiques de gouvernance en milieu universitaire.

- Assurer le développement de l'Université de Moncton et de son réseau en optimisant les forces et les qualités propres à ses trois campus.

ORIENTATION 5.2 : L'Université de Moncton assure la viabilité du fonctionnement et des programmes de l'institution en pratiquant une gestion responsable. Elle maintient un contrôle des dépenses et assure l'équilibre budgétaire des ressources mises à sa disposition. L'Université de Moncton doit chercher des sources de revenus capables de bonifier les objectifs stratégiques.

► Objectifs

- Dynamiser la planification budgétaire en appuyant et responsabilisant les unités administratives et académiques.
- Assurer l'amélioration continue et l'efficacité des services institutionnels.
- Identifier de nouvelles sources de revenus permettant de faire des investissements dans les chantiers prioritaires.

ORIENTATION 5.3 : L'Université de Moncton offre à la population étudiante et à ses employées et ses employés des espaces modernes aptes à appuyer l'enseignement, la RDCI et un milieu de vie sain et durable. Son infrastructure technologique et physique doit être améliorée.

► Objectif

- Élaborer un plan de développement et de maintien de l'infrastructure, tout particulièrement pour les technologies de pointe.

ORIENTATION 5.4 : L'université est un milieu de travail et aussi un milieu de vie. L'Université de Moncton veille à maintenir un milieu de travail sain, sécuritaire, dynamique et motivant qui favorise un enseignement de qualité, la recherche et l'innovation.

► Objectif

- Offrir un milieu de travail et un environnement favorisant l'épanouissement professionnel et un sentiment de mieux-être chez tous les membres de la communauté universitaire.

CONSEIL DES GOUVERNEURS

27

GOUVERNEURES ET GOUVERNEURS

SÉNAT ACADÉMIQUE

42

SÉNATRICES ET SÉNATEURS

CONCLUSION

Rêver, créer, bâtir

L'Université de Moncton s'est engagée résolument dans un exercice de planification stratégique afin de traduire notre rêve collectif dans une feuille de route qui exprime nos orientations prioritaires. Les objectifs institutionnels façonnés dans le présent document indiquent la direction souhaitée en matière de développement de notre université. Cernant cinq chantiers, ce plan propose de grandes orientations ainsi que des objectifs de développement qui nous projettent dans l'avenir. Il vise à soutenir des actions et des transformations qui sont en cours à l'Université de Moncton ainsi que d'autres que nous souhaitons voir mises en chantier et réalisées d'ici 2020.

Ce plan, c'est aussi le rêve et les vœux de l'ensemble de la communauté universitaire et de ses partenaires quant aux grandes orientations et aux objectifs qui guideront notre action. Nous avons entendu des individus passionnés tant par la réussite étudiante que par la recherche et la production de connaissances. Des voix tout aussi animées ont souligné l'importance d'une vie intellectuelle vigoureuse sur les campus, ouverte à la pensée critique, à la liberté d'expression et à l'action. Partout en Acadie, on rêve d'une université plus que jamais ouverte sur la francophonie mondiale et la diversité des cultures tout en préservant son caractère unique auprès des communautés francophones et acadiennes de l'Atlantique. Ils ont été nombreux et nombreuses à nous demander de mieux communiquer notre vitalité, nos réussites et notre expertise. On rêve d'une université bien ancrée dans les trois régions qu'elle dessert, plus engagée que jamais, capable de s'adapter aux réalités d'une société en constante mutation.

À partir des grandes orientations définies dans le plan stratégique, la communauté universitaire et ses partenaires dresseront des plans d'action afin de faire progresser, voire de réaliser, les objectifs établis comme étant les plus importants. Ce plan stratégique a été élaboré avec la participation de la population étudiante, des professeures et professeurs, des chercheuses et chercheurs, du personnel de soutien et du personnel administratif. Tous celles et ceux qui œuvrent de près ou de loin au développement de l'Université de Moncton ont été appelés à s'engager. Le contenu final du plan a été grandement enrichi par ce processus de consultation et il est d'autant plus pertinent du fait de cette participation. Nous comptons maintenant sur cette même mobilisation et ce soutien enthousiaste pour assurer sa mise en œuvre et son succès. Continuer à bâtir l'Université de Moncton et à développer ses trois campus, c'est un rêve qui nous appartient à toutes et à tous.

Planification stratégique

2020

Un rêve qui nous appartient



UNIVERSITÉ DE MONCTON
EDMUNDSTON MONCTON SHIPPAGAN

Novembre 2013