



**Réflexion facultaire concernant les questions soumises à
la consultation de la communauté universitaire**

**Faculté des sciences infirmières
Université de Montréal**

Avril 2016

Préambule

La Faculté des Sciences Infirmières

La Faculté des sciences infirmières (FSI) a pour mission de contribuer au développement de la discipline infirmière et d'assurer les apprentissages en sciences infirmières tout en établissant une interaction dynamique entre la pratique professionnelle et les fondements théoriques de la discipline.

Depuis sa création en 1962, la FSI s'est taillé une place de choix dans la francophonie internationale grâce à ses programmes de formation au baccalauréat, à la maîtrise et au doctorat, basés sur une approche pédagogique novatrice, l'approche par compétences. La Faculté a plus de mille cinq cents étudiants qui fréquentent ses murs quotidiennement, ce qui en fait la plus importante faculté des sciences infirmières au Québec et dans le monde de la francophonie. Pour assurer la qualité de l'enseignement, plus de quarante professeurs, une cinquantaine de chargés de cours, près de soixante membres des personnels de soutien et d'encadrement et plusieurs centaines de préceptrices dans les milieux cliniques accompagnent les étudiants dans leur parcours académique. En matière de recherche, la Faculté est chef de file dans la discipline infirmière sur le plan national et international, comptant un corps professoral aux expertises diversifiées, des chercheurs boursiers, des chaires de recherche et plusieurs infrastructures favorisant l'avancement des connaissances et l'évolution de la discipline et de la profession, en collaboration avec des partenaires cliniques, des partenaires académiques et des patients/familles-partenaires.

Réponses soumises à la consultation universitaire

Les réponses aux trois questions soumises à la consultation universitaire sont issues d'une réflexion collective des membres du personnel et étudiants de la Faculté des sciences infirmières. Plus précisément, les membres du comité de direction, les professeurs, cadres et professionnels, chargés de cours, personnels de soutien et Associations étudiantes ont été invités à participer activement à la réflexion selon différentes modalités. Pour certains, il s'agissait d'une rencontre de groupe en vue d'un partage d'idées, alors que pour d'autres, les réponses aux questions ont été sollicitées de façon individuelle et anonyme dans le cadre d'un sondage par courriel (*Survey Monkey*). Le résultat de ces consultations est présenté dans ce document.

Question 1

Comment améliorer l'expérience étudiante et mieux répondre aux besoins des étudiants?

La question du projet académique proposée par l'université est d'une grande pertinence si l'on désire améliorer l'expérience des étudiants et mieux répondre à leur réalité et aux enjeux contemporains en matière de formation. À la FSI, une réflexion à ce sujet a déjà été amorcée il y a près d'une quinzaine d'années et a donné lieu à une transformation majeure du programme de baccalauréat, qui est passé d'une approche pédagogique traditionnelle vers une approche par compétences. Cette transformation facultaire importante, soutenue par l'Université, a engendré une multitude de changements autant sur le plan pédagogique que sur le plan organisationnel. Innovante et avant-gardiste dans le milieu universitaire, le passage à une approche par compétences a eu plusieurs conséquences positives tant auprès des étudiants, des milieux cliniques qui les accueillent, que des évaluateurs de l'agrément de l'Association canadienne des écoles en sciences infirmières. Par cette transformation, l'expérience étudiante a été rehaussée considérablement. Devant ce succès, plusieurs facultés de l'Université ont adopté une telle approche pour leurs programmes de formation au baccalauréat et la FSI a, quant à elle, étendu cette approche pédagogique aux cycles supérieurs et partage de plus en plus son expertise en pédagogie universitaire dans de nombreux pays de la francophonie (ex., Liban, France, Congo).

Dans le contexte de ces changements déjà amorcés à la FSI, la transformation institutionnelle actuellement en cours à l'Université est une occasion de se projeter dans l'avenir et de développer une vision plurielle de l'expérience étudiante qui tienne compte des principaux enjeux actuels, tout comme des forces de notre clientèle étudiante, une clientèle informée, branchée sur le plan technologique et sur l'avenir du système de santé québécois. Les commentaires et réponses de la FSI à la question de l'expérience étudiante concernent plusieurs aspects : engagement étudiant dans la co-

construction des compétences, contribution tangible au système de santé, interdisciplinarité, internationalité, utilisation des nouvelles technologies, formation continue ajustée aux besoins, sentiment d'appartenance et qualité de vie sur le campus.

Améliorer l'expérience étudiante par l'engagement des étudiants et des partenaires dans la construction de leurs compétences

Dans une logique de (co) construction, nous pensons que la transformation institutionnelle pourrait être l'occasion de resserrer les liens entre les professeurs et les étudiants et ainsi de rehausser tant l'expérience étudiante que l'expérience professorale. Plus précisément, la FSI s'oriente vers une vision élargie de l'expérience étudiante en proposant d'intégrer différents acteurs jouant un rôle important dans leur cheminement académique. Nous pensons, entre autres, à l'inclusion de nos partenaires des milieux cliniques et de nos étudiants dans le développement des programmes de formation. L'engagement des étudiants des cycles supérieurs dans l'enseignement au baccalauréat, la présence de patients-partenaires ou membres de familles dans les cours de 1^{er} et 2^e cycles et la participation active des directeurs de soins infirmiers de nos établissements affiliés dans les cours (ex., cours de leadership), sont des modalités qui contribuent à améliorer l'expérience étudiante.

Nous développons ce paradigme participatif depuis quelques années. Notamment, la Faculté considère déjà les patients et les familles en tant que partenaires de soins, et les étudiants et cliniciens en tant que partenaires d'enseignement; un certain nombre d'initiatives ont été expérimentées en ce sens. Nous aimerions pouvoir concrétiser davantage ces initiatives et les pérenniser en les officialisant dans les procédures ou règlements universitaires. Il y aurait lieu de reconnaître la participation des étudiants au projet académique en leur attribuant, par exemple, des crédits pour leur engagement ou autre forme de reconnaissance. Nous croyons que ce type de pratique ne pourrait que contribuer positivement à l'expérience étudiante et transformer non seulement le milieu universitaire, mais aussi les milieux de soins par la reconnaissance de nos étudiants et de leur leadership. En somme, notre vision s'inscrit maintenant davantage dans une

perspective de (co) construction, où les principaux acteurs ou détenteurs d'enjeux se retrouvent au cœur du projet académique des étudiants, ce qui favorise, entre autres, des sentiments d'engagement et d'appartenance, mais aussi des programmes qui répondent davantage aux réalités et besoins des milieux de pratique au sein desquels nos étudiants sont appelés à travailler.

Améliorer l'expérience étudiante par une plus grande visibilité de leur contribution au système de santé

Pour la FSI, un des objectifs serait que cette transformation puisse être un levier à une autre transformation, celle du système de santé, en collaboration avec les autres champs disciplinaires, notamment ceux du domaine de la santé. L'intention serait ici que les étudiants soient davantage mobilisés et puissent contribuer activement aux changements dans les pratiques de soins, ainsi qu'aux changements requis par le système de santé dans le contexte actuel. N'est-ce pas une des missions de l'Université (une université citoyenne) que celle d'être branchée sur la réalité et les problèmes de la société et de participer au progrès? Toute la question de la plus grande accessibilité aux soins pour la population par le biais de la formation des infirmières praticiennes spécialisées est une illustration de la contribution tangible de nos étudiants au système de santé, contribution de plus en plus connue et reconnue par la population générale. Compte tenu de nos nombreux étudiants dont l'apprentissage est ancré dans de multiples milieux de pratique (stages à l'international; stages dans la communauté auprès de populations vulnérables, pour ne citer que ceux-ci), la FSI pourrait être un acteur-clé beaucoup plus visible des grandes transformations des systèmes de santé. Par sa formation basée sur les pratiques exemplaires et sur les résultats probants issus des recherches, il y aurait lieu de mettre davantage en évidence, par différents moyens (stratégies de communication par exemple), la contribution tangible de nos étudiants pour une expérience étudiante améliorée.

Améliorer l'expérience étudiante par l'interdisciplinarité

À la FSI, nous formons des professionnels de la santé qui ont un rôle crucial dans l'avenir des soins de santé, au même titre que plusieurs autres disciplines professionnelles. Bien que certaines initiatives auxquelles la FSI participe aient conduit au développement de cours interdisciplinaires (CSS 1900, 2900 et 3900), pour lesquels nous assurons actuellement un certain leadership, nous croyons qu'il est maintenant primordial que la discipline infirmière se développe en lien avec d'autres disciplines s'intéressant à la santé. Le défi est grand et se posera pour tous : comment déployer son identité disciplinaire tout en partageant ses connaissances professionnelles? Il faudra relever ce défi, les disciplines professionnelles ne pouvant plus se construire en silo, compte tenu des problèmes de santé de plus en plus complexes qui exigent des habiletés multiples et complémentaires, de même que du contexte qui se modifie (inégalités sociales, multiethnicité, migration, mondialisation, etc.). Nous avons besoin des autres disciplines, tout comme les autres disciplines ont besoin de nous pour assurer l'accessibilité, la sécurité, ainsi qu'une qualité optimale des soins de santé à la population.

Nous croyons que le développement de l'interdisciplinarité est à renforcer ou à enrichir au niveau du programme de baccalauréat en sciences infirmières, notamment en instaurant des simulations et des stages dans des unités de formation interdisciplinaire (tout en développant des modes d'évaluation pour ces activités pédagogiques qui le soient aussi). De tels apprentissages améliorent l'expérience et la compétence des futurs professionnels de la santé. En ce sens, la FSI propose la création d'espaces de réflexion et de travail (par exemple, par la création d'unités collaboratives d'apprentissage) où tous les acteurs de l'unité de soins : étudiants, infirmières, médecins, autres professionnels de la santé et patients sont impliqués, à différents niveaux, dans l'évaluation des compétences cliniques des étudiants, favorisant par le fait même des relations de partenariat et de collaboration.

Néanmoins, compte tenu des exigences professionnelles de base de la pratique infirmière qui sont régies par l'Ordre des infirmières et infirmiers du Québec, de même que par le programme d'agrément de l'Association canadienne des écoles en sciences infirmières (ACESI) auquel nous soumettons de façon régulière le programme de baccalauréat pour évaluation afin d'en assurer la qualité, il nous apparaît que le développement de savoirs interdisciplinaires ou transdisciplinaires pourrait davantage se situer aux études supérieures. La FSI est déjà engagée dans l'interdisciplinarité aux cycles supérieurs, non seulement dans la formation des infirmières praticiennes spécialisées (IPS) avec la Faculté de médecine, mais également avec d'autres disciplines (santé publique, théologie). Cette interdisciplinarité se manifeste également dans le cadre de cotutelles internationales avec des départements parents comme les départements de santé publique ou d'éducation en France et l'accueil de stagiaires postdoctoraux de toutes disciplines.

Améliorer l'expérience étudiante par l'internationalité

La FSI est consciente qu'elle doit améliorer sa mobilité entrante et sortante dans une perspective d'internationalisation de l'expérience étudiante. À cet égard, l'Université a mis en place plusieurs initiatives au cours des dernières années. Toutefois, il nous apparaît que pour améliorer l'efficacité de ce secteur, celles-ci devraient être regroupées et mutualisées. En effet, actuellement, plusieurs instances (FESP, BEI, DAI) développent ces initiatives, qui paraissent parfois administrées en silos. Une culture de partage des pratiques et des ressources entre ces instances et les facultés/départements accueillant des étudiants internationaux, serait à renforcer afin d'assurer la meilleure expérience possible à ces étudiants. De même, il y aurait lieu de développer davantage les partenariats intra universitaires en vue d'améliorer l'expérience des étudiants étrangers.

Améliorer l'expérience étudiante par le recours aux nouvelles technologies

Compte tenu de l'évolution technologique, les étudiants proviennent, pour la plupart, d'une génération née avec les technologies de l'information et de la communication. Dans ce contexte, la formation et les approches pédagogiques se doivent d'être

modifiées et cohérentes avec les nouvelles façons d'apprendre où l'accès instantané aux informations doit être pris en compte. Améliorer l'expérience étudiante, c'est rendre disponibles les technologies appropriées mais aussi jeter un regard critique sur le web et les réseaux sociaux afin que nos clientèles apprennent à discriminer, choisir et mobiliser les savoirs pertinents en situation. À la FSI, les étudiants bénéficient d'expériences d'apprentissage novatrices, notamment via l'utilisation de la simulation haute-fidélité. Ces expériences ne remplacent pas les stages en milieu clinique mais offrent plutôt d'autres modalités d'apprentissage nécessitant un encadrement judicieux, ce qui fait toute la différence dans l'utilisation de ces technologies. Il apparaît donc nécessaire d'avoir recours à des technologies de pointe et de les développer davantage, dans la mesure où celles-ci sont encadrées et balisées par un corps professoral compétent.

Améliorer l'expérience étudiante par le déploiement d'une formation continue ajustée aux besoins

Bénéficier de formation tout au long de la vie devient la norme actuellement. Dans ce contexte de formation continue, la FSI, tout comme les autres facultés de l'Université, devront développer des offres de formations ajustées aux besoins des étudiants, formations leur permettant de maintenir à jour, selon diverses modalités (cours en ligne notamment), leurs connaissances dans un monde en constante évolution. Cet impératif est d'autant plus important que dans les facultés dites professionnelles, les exigences en matière de formation continue sont de plus en plus importantes et imposées par les Ordres professionnels et ce, comme condition de renouvellement du permis d'exercice (un nombre minimal d'heures de formation créditées et non créditées sont obligatoires pour les infirmières). Dans ce domaine en réelle évolution qu'est la formation continue, de plus en plus d'établissements, tels les centres hospitaliers, développent leurs propres offres de formations continues qu'elles font par la suite accréditer. Un partenariat avec ces établissements pourrait être une avenue à considérer en vue d'offrir des formations conjointes ajustées aux besoins des milieux cliniques.

Par ailleurs, les formations de l'avenir devront bien sûr se développer au sein de chacune des disciplines mais également dans une perspective de contenus pertinents qui interpellent plusieurs champs disciplinaires. La collaboration de la FSI avec d'autres facultés de la santé ou facultés connexes est donc à envisager dans l'avenir. Ces formations devront s'adapter à la clientèle de plus en plus hétérogène et changeante de notre Université (clientèles émergentes avec besoins particuliers, par exemple) si l'on désire améliorer l'expérience étudiante et devenir compétitifs.

Améliorer l'expérience étudiante par la création d'un plus grand sentiment d'appartenance

Dans une perspective plus large ou plus macro-systémique, il importe de mentionner que le rehaussement de l'expérience étudiante passe également par un plus grand sentiment d'appartenance à l'Université de Montréal et à la Faculté où l'étudiant s'inscrit. L'expérience étudiante se situe, de fait, sur un continuum qui s'étale de la demande d'admission dans un programme à l'intégration au milieu de travail. Dans ce contexte, de nombreuses stratégies d'attractivité des étudiants et de maintien des liens avec les diplômés gagneraient à être mises de l'avant. A-t-on mis en place ces stratégies? À titre d'exemple, il y aurait lieu d'envisager des stratégies proactives pour l'accueil des étudiants dans les différents programmes et des stratégies pour renforcer les liens entre le bureau de développement et des relations avec les diplômés (BDRD) et l'Association des diplômés de l'Université de Montréal.

Améliorer l'expérience étudiante par une plus grande qualité de vie sur le campus

On ne peut parler d'expérience étudiante sans parler de la qualité de vie à l'Université, la qualité de vie sur le campus. Il faudra réfléchir à la façon d'attirer davantage les étudiants en tenant compte du fait que l'environnement physique (les lieux et leur intérêt pour les étudiants) et intellectuel doit se compléter et fait partie des facteurs qui

président souvent au choix d'une université. Une université moderne et dynamique avec différents pôles d'attractivité pour les étudiants ne peut qu'être un plus dans le contexte de cette restructuration de l'Université. La technologie, les aires de restauration, l'esthétique des lieux, les activités sociales et culturelles en font partie et touchent de plus en plus nos jeunes clientèles. Il s'agit d'un investissement à ne pas négliger. Pour discuter plus précisément de la FSI, de nombreux étudiants nous ont mentionné la vétusté du Pavillon Marguerite d'Youville et le manque d'espaces pour déployer leurs activités d'apprentissage (ce que notre organisme d'agrément, l'Association canadienne des écoles en sciences infirmières, a noté lors de sa récente visite de mars 2016).

Quelques impasses

Notre réflexion nous amène à penser que plusieurs aspects de l'expérience étudiante pourraient être améliorés. Néanmoins, certaines impasses sur les plans organisationnel et structurel empêchent de procéder rapidement. Il suffit de penser à la lourdeur des processus administratifs et aux nombreux règlements en vigueur, difficiles à modifier; aux difficultés liées au développement des technologies de l'information et de la communication (TIC) pour en arriver à une université « plus numérique », au manque d'uniformisation quant aux outils nécessaires au suivi des étudiants. Sur le plan structurel, la distance géographique entre les différents départements/facultés des disciplines en santé et la disponibilité limitée des locaux ne favorisent pas la discussion. Ainsi, nous constatons l'existence de contraintes ou freins institutionnels au développement d'une vie facultaire et d'une expérience étudiante qui soient des plus stimulantes, freins auxquels nous aurons à nous attarder. Pour que l'Université se transforme et que l'expérience étudiante soit plus positive, ces éléments devront se transformer aussi.

Question 2

Comment optimiser le développement et le transfert des connaissances, et la recherche, au sein de l'Université de Montréal?

Optimiser le développement et le transfert des connaissances intra et interdisciplinaire est un incontournable dans le contexte actuel. À la FSI, nous sommes déjà, par la composition de notre corps professoral, engagés dans cette dynamique puisque plusieurs de nos professeurs sont issus de disciplines autres que les sciences infirmières, soit la psychologie, l'anthropologie, la sociologie et l'économie de la santé. Par ailleurs, l'optimisation recherchée nécessitera un assouplissement important des mécanismes procéduraux afin de les adapter à la réalité du 21^e siècle.

Contribuer à la santé de la population par la recherche interdisciplinaire sur des enjeux contemporains de société

Afin de faciliter le travail interdisciplinaire et intersectoriel en santé au sein de la communauté des chercheurs de l'Université de Montréal, nous croyons qu'il serait utile que l'Université cible des thèmes porteurs, plus précisément des questions fondamentales transversales reliées, en ce qui concerne la FSI, à d'importants problèmes de santé et problèmes sociaux actuels. Ces thèmes, qui devraient interpeller plusieurs disciplines, pourraient servir de points d'ancrage auxquels les professeurs/chercheurs et étudiants pourraient se greffer en fonction de leurs intérêts en vue de faire progresser la recherche et le transfert de connaissances, pour le bien d'une formation de qualité fondée sur des résultats probants et une contribution tangible de la recherche à la société. Cette approche intégrative et collaborative, élaborée à partir d'un dialogue structurant et structuré entre les facultés et unités, à l'interface de plusieurs disciplines, favoriserait également la formation de la relève en recherche, la promotion et la valorisation des découvertes et le leadership de l'Université de Montréal en matière de

recherche sur les plans national et international. En somme, une valeur ajoutée pour le développement des savoirs.

À la FSI, plusieurs expertises de recherche et pôles d'excellence touchant de telles problématiques d'importance pourraient être mises à profit au sein d'équipes interdisciplinaires, thématiques en lien avec les expertises en enseignement. Parmi ces thématiques, notons, entre autres:

- le continuum de soins et services, de la naissance aux soins de fin de vie;
- le vieillissement et les soins aux personnes atteintes de maladies chroniques;
- l'adaptation des soins dans un contexte de multiethnicité et de vulnérabilité;
- l'utilisation des technologies pour l'offre de soins et services (télé-santé, intervention virtuelle en santé, simulation haute-fidélité, etc.);
- la science du « *caring* » ou de l'humanisme dans les soins

Ces objets de recherche constituent des thèmes transversaux qui permettraient de regrouper de nombreuses facultés ou unités et ce, tant sur le plan du développement des connaissances et de leur application, que sur le plan de la formation des étudiants, pour en faire une expérience attractive.

Optimiser le développement et le transfert des connaissances par l'interdisciplinarité dans les programmes de formation aux études supérieures

Comme la recherche est indissociable de l'enseignement et de la formation, notre réflexion nous amène de nouveau à discuter d'interdisciplinarité et à imaginer des programmes de 2^e et de 3^e cycles interdisciplinaires en santé, programmes qui pourraient comporter plus d'une option ou qui pourraient être construits « sur mesure ». Ces programmes pourraient être élaborés conjointement avec d'autres facultés (domaine de la santé, éducation, informatique, sciences sociales, etc.) et porter sur les forces en enseignement et en recherche identifiées précédemment: continuum de soins et services, technologies en santé, humanisme des soins... Une telle formule pourrait certainement mieux camper la recherche interdisciplinaire en santé et favoriser le transfert de connaissances pour les disciplines concernées.

Néanmoins, il nous apparaît important de souligner qu'une telle perspective dans le développement de nos programmes pourrait, dans le contexte actuel, être freinée de multiples façons, notamment par les modalités d'attribution des charges professorales multi facultaires (la double affiliation des professeurs demeure difficile et controversée) et de crédits étudiants (encore source principale de financement), de même que fort probablement par le libellé du diplôme. De plus, le peu de bourses et le critère d'attribution de ces bourses aux étudiants à temps plein qui ne sont pas la clientèle cible des facultés professionnelles comme la nôtre sont d'autres freins à cet éventuel développement des programmes auquel il y aura lieu de s'attarder.

En somme, dans les disciplines professionnelles, des enjeux considérables sont à prendre en considération, ne serait-ce que la reconnaissance d'un diplôme interdisciplinaire par les milieux de pratique. Ces enjeux, même si indirectement liés à l'Université en tant que telle, doivent être considérés, car ils ont une influence sur l'inscription aux programmes d'études. Pour réussir à modifier les programmes et à les rendre davantage empreints d'interdisciplinarité dans le domaine de la santé, une université d'avenir devra inévitablement être proactive sur le plan de la création et du maintien de liens de collaboration étroits et efficaces avec de nombreux partenaires, ce qui est actuellement ardu compte tenu des structures de modification des programmes d'études.

Dans les disciplines professionnelles, le transfert de connaissances se réalise également par le biais de l'étroite relation que les chercheurs et cliniciens et les étudiants entretiennent avec les milieux clinique et académique. Au plan académique, ce lien se concrétise par la nomination d'infirmières cliniciennes associées; au plan clinique, ce lien se resserre par la présence de professeurs chercheurs dans les centres de recherche. Il serait souhaitable que des chercheurs de notre faculté puissent bénéficier de postes conjoints clinique- académique et qu'à l'inverse, les cliniciennes puissent jouir d'un statut conjoint académique-clinique.

Contribuer au transfert des connaissances en se faisant mieux connaître et reconnaître

L'Université de Montréal, une grande université de recherche, développe et innove constamment avec un corps professoral et des chercheurs d'excellence. Mais connaissons-nous vraiment nos forces et la contribution de notre institution et de ses facultés et unités au développement des savoirs? Diffusons-nous et publicisons-nous suffisamment « nos bons coups? » Il y a là tout un domaine lié au *marketing* de l'innovation à développer afin d'optimiser l'application des connaissances. De nombreuses universités, moins importantes que l'Université de Montréal, investissent et s'appliquent à souligner, à la population générale, ses domaines d'expertise et ses innovations. Qu'est-ce qui retient notre institution à faire de même? Voilà un élément de réflexion important. La société est en droit d'exiger un retour des universités quant à ses découvertes et innovations; dans ce contexte, l'Université de Montréal est bien positionnée pour redonner ce qu'elle reçoit en fonds de recherche. Quels sont les impacts de nos travaux? Ils sont certainement à mettre davantage en évidence pour une meilleure reconnaissance et une plus grande attractivité de nos clientèles étudiantes.

Question 3

Comment accroître la capacité d'adaptation et d'innovation de notre université, que ce soit par exemple au plan académique, de l'organisation administrative de l'institution ou autres ?

Certaines des réponses à cette question se retrouvent déjà formulées dans les réponses aux deux questions précédentes puisque l'organisation des procédés de gestion est intimement reliée à l'enseignement et à la recherche, en bref, au fonctionnement général de l'université et à sa gouvernance.

Tel que mentionné précédemment, plusieurs éléments/procédés structurels et organisationnels peuvent freiner le développement de l'innovation, de la créativité et de l'adaptation de l'université à un environnement différent de celui qui existait lors de sa création. La lourdeur de certains procédés administratifs, les nombreux règlements et politiques, les Assemblées et comités enchâssés dans la Charte, contribuent au manque de flexibilité et d'agilité favorisant le changement. Bien que nous soyons sensibles, à la FSI, aux difficultés considérables que représenterait l'ouverture de la Charte, cette question mérite réflexion dans un contexte de transformation majeure de l'Université.

La mutualisation de certaines ressources

Il nous apparaît par ailleurs, sans que ne soit modifié le statut des facultés professionnelles comme la FSI, qui a acquis ses lettres de noblesse sur les plans provincial, national et international, que la mutualisation de certaines ressources pourrait permettre une plus grande rapidité aux changements, nécessaires au sein de notre Université, et assurer davantage de cohérence dans les processus de gestion. On peut penser ici aux services de communication de l'Université qui pourraient être mis à contribution au profit de toutes les facultés et départements en vue de faire connaître notre « marque distinctive » ou le « *branding* » de ces unités. Comment réussir à intéresser la clientèle étudiante en soulignant nos caractéristiques singulières sans un accès à de telles ressources? La gestion du personnel enseignant

(engagement, promotions, etc.) et la gestion administrative pourraient être d'autres exemples de secteurs à mutualiser, ce qui permettrait possiblement une efficacité et efficacité plus grandes.

Par ailleurs, les processus qui notamment touchent les modifications et la création de nouveaux programmes, tel que mentionné précédemment, sont encore lourds et limitent la créativité et l'innovation. Tous ces processus et structures sont-ils absolument nécessaires? Une réflexion s'impose à cet égard.

Un projet académique d'abord

Il nous apparaît important de souligner qu'un projet académique innovant devrait guider les changements dans les structures et processus et la mutualisation des ressources, et non l'inverse. Un tel projet pourra permettre de mobiliser les acteurs et les motiver à aller vers une Université de l'avenir qui mettra en évidence les forces et les marques distinctives de notre grande université qu'est l'Université de Montréal.

Dans ce contexte, la FSI aspire notamment à mettre de l'avant son orientation de co-construction des expériences éducatives avec ses étudiants dans un contexte d'apprentissage par compétences, son lien étroit avec la réalité des milieux de soins et sa science au service de la pratique, notamment la science de l'humanisme- *caring* pour laquelle elle détient une expertise à partager avec d'autres disciplines de la santé pour un meilleur système de santé.

En espérant que ces réponses à ces larges questions, réponses issues d'un effort collectif, puissent guider certains principes du projet de transformation institutionnelle de l'Université de Montréal auquel nous souhaitons participer activement.



Avril 2016