



Planification stratégique
2022 – 2032

**Bâtir ensemble l'avenir de la
FEP par l'innovation et l'action**

Faculté de l'éducation
permanente

Université 
de Montréal
et du monde.

Le mot du doyen

À l'heure où des changements technologiques, économiques et sociologiques transforment en profondeur le monde du travail, la mission de notre Faculté s'inscrit au cœur des besoins d'apprentissage des adultes tout au long de la vie et de ceux des organisations et de la société. La crise sanitaire, la pénurie de main-d'œuvre ou encore l'émergence et l'accélération de nouveaux secteurs comme celui de l'intelligence artificielle font ressurgir l'importance des compétences transversales que nos formations multidisciplinaires permettent d'acquérir.

Nous connaissons également de grandes transformations dans l'univers de l'enseignement aux adultes, avec la dématérialisation des cours, la création de nouvelles méthodes et l'émergence de nouveaux joueurs. Pour faire face à chacun de ces changements, nous avons l'ambition de continuer d'innover et de proposer une offre de formation évolutive.

Notre mission, nos formations qualifiantes et notre accompagnement des étudiants nous distinguent dans le monde universitaire et au sein même de l'Université de Montréal. Notre Faculté entend assumer un leadership fort au sein de l'Université en jouant un rôle rassembleur et facilitateur, en adoptant une position d'ambassadeur et de promoteur des expertises de la Faculté, en devenant partenaire dans l'innovation.

Notre plan stratégique 2022-2032 vise le développement agile de formations pertinentes, interdisciplinaires et ancrées dans la tradition d'excellence de notre institution. À terme, nous voulons être reconnus comme l'une des plus grandes facultés francophones de formation continue dans le monde et faire ainsi rayonner l'Université de Montréal au Québec, au Canada et à l'international.

Cette feuille de route nous permettra également de mieux répondre aux besoins de notre population étudiante, riche de sa diversité socioculturelle et de l'hétérogénéité de ses parcours professionnels. La réussite étudiante, l'accessibilité et la pertinence des formations, le partenariat universitaire et social ainsi que le développement d'un environnement de travail engageant, inclusif et stimulant sont autant de vecteurs privilégiés qui nous aideront à réaliser nos ambitions.

Ce plan stratégique est le résultat d'une réflexion menée pendant plusieurs mois et je tiens à remercier tous ceux et celles – étudiant.e.s, chargé.e.s de cours et employé.e.s – qui ont participé à son élaboration. Les points de vue exprimés par chacun ont définitivement contribué à enrichir nos échanges pour repenser ensemble l'avenir de la FEP.

Bonne lecture !

Michel Janosz





La FEP, hier et aujourd'hui

L'histoire de la Faculté de l'éducation permanente (FEP) remonte à 1952, alors que l'Université de Montréal crée le Service de l'extension de l'enseignement, spécifiquement consacré à l'éducation des adultes. Ce service deviendra le Service de l'éducation permanente en 1968, avant que ne lui soit finalement conféré le statut de faculté en 1975, consacrant ainsi « l'intégration de l'éducation des adultes aux structures mêmes de l'Université ».

La FEP est aujourd'hui la première faculté francophone dédiée à l'éducation des adultes au Canada et la troisième plus grande faculté de premier cycle à l'Université de Montréal quant au nombre d'étudiant.e.s. Sa mission au chapitre de l'enseignement se caractérise notamment par l'attention accordée au processus de retour aux études ou aux parcours universitaires souvent atypiques et fort diversifiés que l'on observe chez les quelque 9 500 étudiants qui la fréquentent annuellement.

Ces constats ont donné lieu au développement de programmes multi et interdisciplinaires ancrés dans les réalités des milieux professionnels, comme en témoignent ses 30 programmes de certificat, ses cinq microprogrammes et ses baccalauréats par cumul et par appellation. D'ailleurs, comme le personnel enseignant de la FEP provient majoritairement des milieux de pratique, les apprentissages sont enrichis par l'expérience de ces professionnels.

La FEP attire ainsi des apprenant.e.s aux profils et aux attentes diverses, qu'il s'agisse de travailleurs effectuant un retour aux études pour se perfectionner ou se réorienter, de professionnels formés à l'étranger à la recherche de nouvelles avenues ou de nouveaux arrivants au Québec qui désirent s'intégrer dans leur nouvelle réalité sociale et professionnelle.

Comme l'accessibilité et la flexibilité représentent des objectifs étroitement liés au projet de la FEP, les programmes ne sont pas contingentés et l'admission est généralement possible à l'automne, à l'hiver et quelquefois même à l'été. Le programme Accès FEP

permet aux candidats qui ne possèdent pas de diplôme d'études collégiales (DEC) de satisfaire aux conditions du programme universitaire de leur choix. De plus, un service de reconnaissance des acquis et des passerelles DEC-certificat permettent de faciliter l'entrée et le cheminement dans les programmes. Le Service de la formation à distance contribue également à cette accessibilité aux cours en mettant à profit l'avancée des technologies de l'éducation. Finalement, le Centre de perfectionnement joue un rôle important à cet égard, grâce à son offre élargie et diversifiée de formations courtes non créditées offerte aux individus et aux organisations publiques et privées.

La FEP joue un rôle prépondérant au sein de l'Université et de la communauté en général par le biais de son École de langues, qui offre ses cours et ses programmes en français langue seconde. Elle contribue ainsi à l'accueil et à la

préparation linguistique aussi bien des étudiant.e.s que des professeur.e.s et des chercheurs universitaires.

Désireuse d'élargir son champ d'intervention dans le domaine de l'éducation et de l'apprentissage des adultes tout au long de la vie, la FEP écrit maintenant un nouveau chapitre de son évolution en s'engageant dans le développement de diplômes d'études supérieures spécialisés (DESS) élaborés en collaboration avec des facultés et des départements partenaires. Cet ajout à l'éventail des possibilités offertes, tant en ce qui concerne les programmes eux-mêmes qu'au regard de la prise en compte des conditions dans lesquelles se réalisent les formations, illustre bien que la réussite étudiante se situe vraiment au cœur des actions de la FEP.



Une réflexion stratégique

Notre plan stratégique s'appuie sur une démarche rigoureuse de réflexion et de consultation échelonnée sur près de quatorze mois. Nous avons privilégié un modèle collaboratif, afin de susciter un dialogue interne et d'assurer une participation optimale de l'ensemble de la communauté. Nous avons également fait appel à des experts de la firme « En mode solution », qui ont guidé et facilité le processus de création de notre stratégie. Leur approche s'inspire du mouvement d'innovation ouverte locale (*Local Open Innovation*), qu'ils appellent « Haute performance du travail collaboratif ».

Cette démarche comporte trois grandes phases, ponctuées par diverses étapes de validation :

1. Une phase d'exploration et d'analyse de notre environnement interne et externe :

plusieurs études ont ainsi été réalisées, dans le but de comprendre l'accélération des transformations et leur impact sur la FEP. Nous avons donc examiné les grandes tendances démographiques, sociales et économiques, ainsi que celles qui touchent le monde de l'éducation et de l'apprentissage tout au long de la vie et le monde de l'emploi.

2. Une phase de consultation et de dialogue :

plusieurs ateliers ont été planifiés pour engager la communauté dans une discussion autour des enjeux auxquels fait face la Faculté, de son rôle dans la société et au sein de l'Université de Montréal, des éléments qui la distinguent en tant que faculté engagée dans l'éducation des adultes, de l'importance d'une expérience étudiante optimale ainsi que des orientations futures qui devraient baliser son avenir. Cette étape nous a également permis de sonder nos partenaires internes et externes sur les thématiques auxquelles nous devrions accorder la priorité pour développer la FEP.

3. Une phase de clarification de nos intentions stratégiques et de nos priorités d'action :

les discussions engagées à cette étape nous ont permis de faire la synthèse de tous les éléments recueillis et de revoir l'énoncé de notre mission, de notre vision et de nos valeurs, qui sont à la base de notre positionnement stratégique. Nous avons terminé cette étape en identifiant nos quatre orientations et nos chantiers.

Au total, nous avons pu compter sur près de 300 contributions aux groupes de discussion, ateliers, entrevues et sondages menés tout au long de ce processus. Les idées qui en ont émergé ont nourri notre réflexion et ont abouti à un plan stratégique qui reflète les ambitions de notre communauté.

Nous souscrivons à une planification stratégique ouverte sur les incertitudes et les imprévus qui touchent notre environnement. Nous nous engageons à produire des plans d'action sectoriels triennaux et à adapter nos initiatives en fonction des nouveaux besoins et des occasions qui se présenteront.

Une planification de la FEP qui fait écho à la planification institutionnelle

Les transformations qui touchent notre société et le milieu universitaire font appel à une gestion responsable et inclusive des vecteurs d'incertitude et de complexité. Elles requièrent aussi le courage de sortir collectivement des sentiers battus et d'embrasser l'innovation comme moteur d'adaptation. Il est donc tout naturel que les réflexions qui ont soutenu notre démarche fassent écho aux trois grands piliers de la planification stratégique de l'Université de Montréal.

Oser le changement



S'assurer que la communauté universitaire répond de manière responsable et créative aux besoins d'un monde en mutation.

Vivre notre pluralité



Favoriser l'épanouissement des membres de notre communauté en misant sur la pluralité des parcours, des expériences et des points de vue.

Fédérer les énergies



Prioriser des initiatives collaboratives et transversales ayant un effet positif et mesurable sur les grands défis sociétaux.

Notre mission

Développer le plein potentiel des apprenant.e.s tout au long de la vie par l'entremise de parcours d'apprentissage universitaires accessibles, rigoureux, flexibles et diversifiés qui répondent aux besoins évolutifs des adultes, des organisations et de la société.

Dans une perspective de bien social commun et grâce aux expertises de l'Université de Montréal, de ses partenaires issus du milieu du travail et de la communauté, la FEP contribue à enrichir les parcours académiques ou professionnels de ses apprenant.e.s. La Faculté saisit leurs cycles de vie, multiples et non linéaires, et les aide à s'adapter à un monde en continuelle mouvance. Elle accompagne les personnes sur le marché du travail dans leurs ambitions de perfectionnement, de requalification, de réorientation de carrière ou d'accroissement de leurs compétences.

Notre vision

Être une référence mondiale en matière de formation francophone tout au long de la vie, grâce à nos innovations pédagogiques, à nos formations interdisciplinaires et à la mobilisation d'expertises universitaires et professionnelles.

La FEP aspire à devenir un acteur influent sur la scène universitaire francophone par son leadership, sa notoriété, ses relations et la visibilité que lui apporteront ses initiatives et ses innovations sur le plan :

- du soutien à la réussite et à l'apprentissage des adultes;
- de l'accessibilité, de la qualité et de la pertinence de son offre de formations;
- du réseautage et des partenariats universitaires et socioéconomiques existants;
- de son environnement de travail stimulant et bienveillant.

Ces quatre vecteurs constituent les quatre grandes orientations stratégiques de la Faculté. Ces dernières tiennent compte de la nécessité, pour la Faculté, d'aligner ses initiatives sur les changements sociétaux, sectoriels et organisationnels, ainsi que sur ceux du marché du travail. Elles renvoient à la nécessité d'adapter ses pratiques aux changements dans le domaine de l'éducation et de l'apprentissage tout au long de la vie. Enfin, elles reconnaissent l'importance, pour la Faculté, d'optimiser son positionnement au sein de la communauté universitaire comme agent rassembleur et facilitateur, et comme ambassadeur et promoteur des expertises de l'Université de Montréal au profit des apprenant.e.s aux différentes étapes de leur parcours professionnel.

Nos valeurs

Collaboration

La FEP œuvre en toute collégialité. Elle valorise la communication, le partage d'expertises et la création de liens de confiance entre les collègues de la Faculté, entre les facultés, et avec ses partenaires et la communauté, afin d'améliorer la qualité et la pertinence de son offre de services, ainsi que la fluidité et la réactivité avec lesquelles elle développe ses programmes.

Audace

La FEP est une organisation agile, un lieu d'expérimentation qui encourage la créativité et qui soutient la prise de risque responsable afin de proposer des solutions éducatives nouvelles, pertinentes et avant-gardistes qui répondent aux besoins évolutifs des apprenant.e.s tout au long de leur vie. De cette valeur découle l'importance que la Faculté accorde à l'innovation, dans toutes ses sphères d'activité.

Engagement

La FEP est à l'écoute de ses étudiant.e.s. Elle veille à leur réussite et son offre de formations est profondément ancrée dans leurs réalités sociales et professionnelles. Elle participe activement à la mission citoyenne de l'Université, en accompagnant avec bienveillance les individus dans leurs parcours d'apprentissage et en servant au mieux les milieux de pratique et les collectivités. La pertinence s'impose dès lors comme principe sous-jacent au développement et aux actions de la Faculté.

Inclusivité

La FEP est une faculté ouverte, accueillante et diversifiée qui renforce les dimensions d'intégration et d'appartenance chez les membres de sa communauté, afin de promouvoir l'égalité des chances et la réussite pour tous, en tout temps et en tout lieu. L'accessibilité se pose donc comme principe transversal dans son plan stratégique.



Orientations stratégiques et chantiers

La FEP est consciente des transformations rapides qui touchent son environnement interne et externe. Voilà pourquoi elle fait appel à son esprit entrepreneurial, afin de proposer des solutions adaptées et innovantes.

À chacune des orientations stratégiques déjà mentionnées correspond un chantier qui regroupera une série d'actions concrètes portées par l'ensemble du personnel de la Faculté. Ces actions seront déterminées et priorisées avec et par le personnel concerné, afin d'atteindre une série d'objectifs généraux décrits plus loin. Ceux-ci seront opérationnalisés à travers des objectifs spécifiques mesurables qui nous permettront de monitorer l'implantation du plan stratégique et d'y apporter au besoin les ajustements nécessaires.

Nos orientations		Nos chantiers
1.	Des actions centrées sur l'apprenant.e	Renforcer le soutien à l'apprentissage et à la réussite étudiante
2.	Des formations accessibles, évolutives et adaptées au marché du travail	Enrichir l'offre de formations
3.	Une Faculté partenaire et citoyenne	Renforcer les réseaux de la Faculté sur les plans universitaire et social
4.	Une communauté mobilisée et inclusive	Cultiver un milieu de travail et d'apprentissage stimulant et bienveillant

Ultimement, la réussite de la mise en œuvre de notre planification stratégique permettra d'accroître l'attrait de la Faculté, ce qui se traduira, entre autres, par des résultats concrets.

Résultats attendus

- Une hausse des inscriptions aux programmes.
- Une amélioration de la réussite et de la persévérance.
- Une population étudiante plus diversifiée et plus inclusive.

Des actions centrées sur l'apprenant.e

Renforcer le soutien à l'apprentissage et à la réussite étudiante

Nous reconnaissons que les parcours personnels et professionnels de nos étudiant.e.s sont de plus en plus complexes, et que leurs besoins d'apprentissage et d'acquisition de nouvelles compétences sont évolutifs et continus. Nous soulignons la richesse de la diversité de leurs profils. Nous reconnaissons également le rôle primordial de nos chargé.e.s de cours dans le déploiement d'une expérience étudiante stimulante et réussie. La FEP a toujours mis l'accent sur la réussite de ses étudiant.e.s par le biais de mesures d'accompagnement ciblées. Nous intensifierons ces mesures et les adapterons aux nouvelles réalités de nos apprenant.e.s, en ciblant des pédagogies innovantes et des méthodes de soutien à l'apprentissage adaptées à diverses situations.



Objectifs

- Approfondir la connaissance des caractéristiques, des besoins et des parcours des étudiant.e.s.
- Mieux soutenir le personnel enseignant, en particulier sur les plans de l'andragogie et de l'utilisation des technologies de l'enseignement.
- Encourager l'innovation dans les pratiques d'enseignement.
- Renforcer les mécanismes de soutien à la réussite étudiante, à toutes les étapes du parcours d'apprentissage, en présence et à distance.
- Intensifier l'application de la politique sur l'équité, la diversité et l'inclusion, ainsi que celle qui porte sur l'autochtonisation.



Orientation stratégique

2

Des formations accessibles, évolutives et adaptées au marché du travail

Enrichir l'offre de formations

Nous poursuivons l'ambition d'engager nos apprenant.e.s dans des parcours d'apprentissage qui embrassent un avenir en constante évolution. Les transformations du marché du travail, l'émergence de nouveaux besoins en matière de formation et l'accélération de l'intégration du numérique dans les sphères académiques et professionnelles amènent la FEP à explorer de nouvelles formations, créditées ou non.

La FEP est déterminée à offrir des formations pertinentes et actuelles qui répondent aux attentes des étudiants, qui sont arrimées aux caractéristiques et aux besoins des différentes générations d'apprenant.e.s et aux étapes de leur développement professionnel, qui s'adaptent rapidement aux changements dans les milieux de pratique et qui intègrent des compétences transversales pour soutenir l'employabilité.

Nous continuerons à mettre la qualité au cœur de nos actions en favorisant l'évaluation en continu de nos programmes et en ciblant leur pertinence sur les plans scientifique et social. Nous répondrons aux attentes de nos étudiant.e.s aux différents stades de leur vie en diversifiant les possibilités de formation, en nous concentrant sur le caractère novateur de nos programmes et en reconnaissant le rôle de la technologie dans l'apprentissage et l'éducation des adultes.



Objectifs

- Renforcer l'arrimage entre les formations et les besoins évolutifs du marché de l'emploi.
- Développer une stratégie agile et collaborative en matière de conception et de modification de programmes.
- Diversifier et accroître l'offre de formations, en particulier en lien avec les pôles d'excellence de l'Université.
- Optimiser le caractère interdisciplinaire des formations.
- Intégrer le développement des compétences transversales dans les programmes de formation.
- Améliorer l'accessibilité des formations, notamment par le biais de la formation à distance.
- Bonifier les programmes d'accès à la formation universitaire.
- Développer de nouvelles formules flexibles pour la formation et l'accréditation, y compris des occasions d'apprentissage expérientiel.



Une Faculté partenaire et citoyenne

Renforcer les réseaux de la Faculté sur les plans universitaire et social

Nous avons conscience de l'importance que revêtent l'apprentissage et l'éducation tout au long de la vie, que ce soit dans le milieu universitaire ou dans les sphères professionnelles.

Nous soulignons ici le rôle que joue la FEP en tant que vecteur d'intégration et de mobilité professionnelle et en tant qu'acteur du développement socioéconomique de notre société. Nous avons l'ambition que notre Faculté devienne un centre de pratiques et d'expertise reconnu dans les domaines de l'apprentissage et de l'éducation des adultes tout au long de la vie.

Pour y arriver, la FEP ne peut pas faire cavalier seul. Elle doit renforcer ses collaborations et développer ses réseaux. Afin d'accroître la portée de nos actions, nous misons sur notre engagement à l'égard du projet académique et social de notre université. Nous comptons également sur l'optimisation de nos réseaux, dans une perspective de coopération et d'entraide. Nous reconnaissons l'importance de nous engager envers les différentes instances politiques, communautaires et professionnelles, et de contribuer à l'émergence de conditions gagnantes pour toutes les parties prenantes.



Objectifs

- Accroître les collaborations interfacultaires.
- Renforcer l'image de marque de la Faculté et son positionnement au sein de l'Université et auprès de la population étudiante et des milieux professionnels.
- Soutenir la connaissance, le partage et la valorisation du français à l'Université de Montréal.
- Améliorer nos liens avec le réseau des diplômé.e.s.
- Développer des initiatives en lien avec la philanthropie.
- Accroître les liens de la FEP avec les milieux professionnels et communautaires, et avec les entreprises et les organisations gouvernementales.



Orientation stratégique

4

Une communauté mobilisée et inclusive

Cultiver un milieu de travail et d'apprentissage stimulant et bienveillant

Au moment où la FEP cherche à se repositionner et à actualiser son offre de formations, elle se tourne vers sa communauté pour reconnaître l'importance de l'apport de chacun de ses membres. Nos employé.e.s et nos chargé.e.s de cours sont ceux qui portent au quotidien la responsabilité d'enrichir l'expérience étudiante et de remplir la mission de la FEP. Nous soulignons ici l'importance de leur rôle et le besoin d'alimenter en continu leur sentiment d'appartenance et de fierté. Nous favoriserons la synergie, afin d'améliorer nos interactions, d'optimiser les méthodes de travail et d'encourager des initiatives variées en matière de développement professionnel.



Objectifs

- Accroître la collaboration et la communication entre les membres du personnel.
- Assurer l'amélioration continue des méthodes de travail.
- Favoriser l'épanouissement professionnel et le sentiment d'appartenance de tous les membres du personnel, y compris les enseignant.e.s.
- User de pratiques exemplaires tant en matière d'équité, de diversité et d'inclusion que dans nos relations avec les Premières Nations et dans les sphères académiques et administratives.
- Mobiliser les diplômé.e.s lors des activités de la Faculté.



Notre mission

Développer le plein potentiel des apprenant.es tout au long de la vie avec des parcours d'apprentissages universitaires accessibles, rigoureux, flexibles et diversifiés qui répondent aux besoins évolutifs des adultes, des organisations et de la société.

Orientations stratégiques

1. Des actions centrées sur l'apprenant.e

2. Des formations accessibles, évolutives et adaptées au marché du travail

Chantiers

Renforcer le soutien à l'apprentissage et à la réussite étudiante

Enrichir l'offre de formations

Objectifs généraux des chantiers

- > Approfondir la connaissance des caractéristiques, des besoins et des parcours des étudiant.e.s.
- > Améliorer le soutien au personnel enseignant, en particulier sur les plans de l'andragogie et de l'utilisation des technologies de l'enseignement.
- > Encourager l'innovation dans les pratiques d'enseignement.
- > Renforcer les mécanismes de soutien à la réussite étudiante, à toutes les étapes du parcours d'apprentissage, en présence et à distance.
- > Intensifier l'application de la politique sur l'équité, la diversité et l'inclusion, ainsi que celle qui porte sur l'autochtonisation.

- > Renforcer l'arrimage entre les formations et les besoins évolutifs du marché de l'emploi.
- > Développer une stratégie agile et collaborative en matière de conception et de modification de programmes.
- > Diversifier et accroître l'offre de formations, en particulier en lien avec les pôles d'excellence de l'Université.
- > Optimiser le caractère interdisciplinaire des formations.
- > Intégrer le développement des compétences transversales dans les programmes de formation.
- > Améliorer l'accessibilité des formations, notamment par le biais de la formation à distance.
- > Bonifier les programmes d'accès à la formation universitaire.
- > Développer de nouvelles formules flexibles pour la formation et l'accréditation, y compris des occasions d'apprentissage expérientiel.

Résultats attendus

- > Hausse des inscriptions
- > Amélioration de la réussite et de la persévérance
- > Population étudiante plus diversifiée et plus inclusive

Notre vision (2032)

Être une référence mondiale en matière de formation francophone tout au long de la vie, grâce à nos innovations pédagogiques, à nos formations interdisciplinaires et à la mobilisation d'expertises universitaires et professionnelles.

3. Une Faculté partenaire et citoyenne

4. Une communauté mobilisée et inclusive

Renforcer les réseaux de la Faculté sur le plan universitaire et social

Cultiver un milieu de travail et d'apprentissage stimulant et bienveillant

- > Accroître les collaborations interfacultaires.
- > Renforcer l'image de marque de la Faculté et son positionnement au sein de l'institution et à l'extérieur.
- > Soutenir la connaissance, le partage et la valorisation du français à l'Université de Montréal.
- > Améliorer nos liens avec le réseau des diplômé.e.s.
- > Développer des initiatives en lien avec la philanthropie.
- > Accroître les liens avec les milieux professionnels et communautaires, et avec les entreprises et les organisations gouvernementales.

- > Accroître la collaboration et la communication entre les membres du personnel.
- > Assurer l'amélioration continue des méthodes de travail.
- > Favoriser l'épanouissement professionnel et le sentiment d'appartenance de tous les membres du personnel, y compris les enseignant.e.s.
- > User de pratiques exemplaires en matière d'équité, de diversité et d'inclusion, et dans nos relations avec les Premières Nations dans les sphères académiques et administratives.
- > Mobiliser les diplômé.e.s lors des activités de la Faculté.



Faculté de l'éducation
permanente

Université 
de Montréal
et du monde.