

**Candidature au poste de doyenne de la  
Faculté de musique  
Université Laval  
Carmen Bernier - Janvier 2021**

Qu'on soit philosophe  
Ou alors musicien  
Qu'on se veuille avocat  
Psychologue ou médecin

(Extrait de l'hymne de l'Université Laval par  
Jeanne Landry, professeure émérite de la  
Faculté de musique.)

## **Introduction**

Je sou mets ma candidature pour le renouvellement de mon mandat de doyenne de la Faculté de musique afin de continuer à contribuer de façon significative à son développement, à son rayonnement et à son impact dans le cadre de la mission de l'Université Laval. J'entends mettre au service de la Faculté le meilleur de mes connaissances acquises sur les bases d'une formation en musique et en gestion et de mon expérience développée tout au long d'un parcours professionnel et académique d'enseignant, de chercheur, de consultant et d'administrateur universitaire.

J'envisage cette contribution à travers un *leadership rassembleur et responsable*. Ce leadership favorisant l'adhésion, l'appartenance et le bien-être au travail, sera inspiré de l'expérience acquise au cours de mon premier mandat, de l'orientation stratégique de l'Université et des impératifs nouveaux de la transformation post-pandémie des besoins des étudiants et de la société que nous devons servir.

Ma vision de la Faculté de musique (FMUS) et le plan d'action envisagé en regard des enjeux et des opportunités des quatre prochaines années s'inscrivent dans la continuité du plan stratégique facultaire 2018-2022 et de son évolution anticipée afin de continuer à contribuer aux orientations institutionnelles qui seront revisitées dans le prochain plan stratégique UL.

## **Vision**

La Faculté de musique (1997), dans sa forme initiale l'École de musique de l'Université Laval (1922), a été la première institution d'expression française au Québec à offrir des programmes aux premier, deuxième et troisième cycles dans le domaine musical. Au fil du temps, la Faculté s'est forgée un caractère universitaire distinctif fondé sur l'excellence, l'interdisciplinarité (musicologie, pédagogie, recherche-crédation, interprétation, composition, technologies musicales), l'ouverture (genres musicaux, clientèles) et la pertinence de ses activités en lien avec le milieu de la culture, de l'éducation et avec les besoins de la société.

Sa *mission*, réaffirmée lors de la planification stratégique 2018, est de *développer des artistes de la musique autonomes, polyvalents et à l'esprit entrepreneurial* en se consacrant à la production scientifique et artistique de haut niveau, à l'avancement des savoirs et des pratiques en musique, à leur diffusion, à leur rayonnement, au développement et à l'innovation pédagogique en musique.

Dans le cadre de cette mission, les propositions de mon plan d'action s'inscrivent dans une *vision portée par l'excellence, l'impact et l'inclusion*. Cette vision se résume à poursuivre le positionnement de la Faculté comme un leader international reconnu pour sa contribution marquante au développement des savoirs et des pratiques en musique, particulièrement en intensifiant le développement de son environnement académique et de son rayonnement scientifique et artistique propice à la formation de chercheurs, d'enseignants, de musiciens et de créateurs dotés d'ouverture et d'esprit entrepreneurial. Tournée vers l'avenir et sur le monde, la Faculté continuera de susciter des collaborations avec des chercheurs et des artistes de renommée mondiale et à offrir une formation pertinente et diversifiée répondant aux besoins des générations actuelles et futures afin de contribuer au mieux-être de la société.

Les propositions de mon plan d'action s'inscrivent dans le cadre particulier d'un contexte post-pandémique qui exigera une grande capacité d'adaptation à la nouvelle réalité et une agilité d'anticipation et d'action propice à la reconnaissance des enjeux et des opportunités de développement de la Faculté, tout en composant avec les *défis de l'incertitude, du nouveau et du financement*.

## **Enjeux, opportunités et actions pour 2021 – 2025**

Mon premier mandat au décanat de Faculté de musique a été marqué par une consolidation des actions à court terme et l'élaboration d'un plan stratégique partagé et bien orchestré en termes d'objectifs, de priorités et de moyens. Une équipe facultaire mobilisée et compétente a permis la réalisation de la plus grande partie de nos objectifs depuis 2017 et favorisé l'adaptation réussie au contexte pandémique de l'année 2020-2021. Dans un contexte démographique défavorable, la Faculté de musique a connu une légère décroissance de ses EETP entre 2017 et 2019 avec un regain en début 2020. Les inscriptions totales se sont maintenues au niveau de 400 étudiants, avec une plus grande proportion d'étudiants aux cycles supérieurs, conformément à la stratégie facultaire adoptée en 2018. Les subventions de recherche se sont maintenues au niveau de 2017.

Au cours des quatre prochaines années, la Faculté devra faire face à l'incertitude liée à la transformation des métiers de la musique et de l'industrie culturelle résultant de la pandémie. Dans ce contexte, le développement et la vitalité de la Faculté de musique passeront par sa capacité à relever six défis principaux :

1. l'évolution de *l'offre de formation* et de la *qualité de l'expérience étudiante* pour l'augmentation et la diversification des clientèles;
2. la mise à niveau des *infrastructure physiques et technologiques* et l'intégration de *nouvelles technologies* propres aux métiers de la musique (interprétation, création, technologies musicales), à l'enseignement de la musique en milieu scolaire et extra-scolaire et à la techno pédagogie universitaire pour l'augmentation et la diversification des clientèles;
3. le développement et le *soutien des activités et infrastructures de recherche et de création*, pour l'attraction d'un plus grand nombre d'étudiants aux cycles supérieurs ;
4. le maintien et le développement de la *capacité professorale* pour répondre aux besoins d'augmentation et de diversification des clientèles étudiantes, aux besoins d'encadrement des étudiants aux cycles supérieurs et pour maintenir notre *position concurrentielle et distinctive en recherche*;
5. le maintien et l'amélioration du *bien-être de la communauté facultaire* dans le cadre de la transformation du milieu de travail post-pandémie;
6. l'amélioration de la *capacité financière* facultaire, pour le dégagement d'une marge de manœuvre permettant d'assurer la continuité et le développement de la mission de la Faculté.

Pris globalement, ces six défis influencent directement la capacité de développement de la Faculté de musique au cours des prochaines années. Ils commandent des actions à déployer dans chacun des champs d'activités de la Faculté que sont l'enseignement, la recherche et création et la gestion. Les actions prioritaires à entreprendre pour relever ces défis et saisir les opportunités seront présentées ici sommairement. Ce plan d'action sera complété dans le cadre du prochain exercice de planification facultaire 2023-2027 qui sera mené avec toutes les parties prenantes de la Faculté, en lien avec les orientations institutionnelles.

## **L'enseignement**

La Faculté de musique accueille 400 étudiants, dont plus de 100 aux cycles supérieurs. L'enseignement et l'encadrement des étudiants est assuré par une équipe de 17 professeurs réguliers dont 2 titulaires de Chaire de recherche du Canada, 9 professeurs invités, 2 chargés d'enseignement, près de 60 chargés de cours et 7 pianistes-accompagnateurs. La Faculté propose une offre de formation complète avec ses 17 programmes aux 3 cycles couvrant tous les grands domaines de formation en musique, tant en performance, en création qu'en recherche et recherche-crédation. Elle se démarque par la variété et l'excellence de ses expertises (interprétation classique, jazz et musique populaire, composition musicale et sonore, technologies musicales, pédagogie musicale scolaire et extra-scolaire, musicologie et recherche-crédation), par la polyvalence de son offre de formation et par ses liens avec plusieurs grands organismes musicaux et culturels du Québec.

Le développement de la Faculté de musique au cours des prochaines années repose sur une augmentation et une diversification de ses clientèles étudiantes qui devrait se traduire en une augmentation des revenus générés, selon le nouveau modèle de financement des facultés.

La qualité, la diversité des expertises et l'engagement des professeurs et autres enseignants de la Faculté ainsi que la présence d'une offre de formation solide et de grande qualité aux trois cycles, permettent d'agir sur trois éléments-clés pour relever le défi (#1) de l'évolution de l'offre de formation et de la *qualité de l'expérience étudiante* au cours des prochaines années. Ces éléments sont les programmes, l'expérience étudiante et le recrutement étudiant.

### *Les programmes*

Plusieurs actions seront mises en œuvre pour assurer l'évolution de l'offre de formation aux 3 cycles afin de continuer à offrir une formation qui se démarque par son innovation et sa pertinence. Les opportunités à saisir sont le potentiel d'augmentation et de diversification de la clientèle grâce à la techno pédagogie et au contexte post-pandémique poussant les gens détenant des formations en musique à diversifier leur compétences (pédagogie, technologies musicales). Les principales actions à déployer pour saisir ces opportunités et relever le défi #1 sont :

- Développer de nouvelles offres de formation dans les domaines où la faculté possède un avantage concurrentiel, notamment en éducation musical, enseignement de la musique et technologies musicales;
- Accentuer le caractère interdisciplinaire des programmes, notamment par des combinaisons interprétation – pédagogie – technologies musicales;
- Accroître la flexibilité et l'accessibilité de l'offre de formation aux cycles supérieurs, via la techno pédagogie pour étendre la portée géographique de la clientèle étudiante et la démographie étudiante;
- Accroître les activités d'apprentissage expérientiel en lien avec le passage au milieu professionnel dans tous les programmes;
- Développer de nouvelles formations courtes (créditées et non créditées) de type « tout au long de la vie » :
  - formation en gestion pour le musicien (travailleur autonome et entrepreneur);
  - formations récurrentes pour les enseignants en milieu scolaire;
  - formations innovantes basées sur la créativité et l'apprentissage par le jeu pour les enseignants en milieu extra-scolaire;
  - micro programmes de 2<sup>ème</sup> cycle en pratiques d'orchestres.

## *L'expérience étudiante et la formation expérientielle*

Les étudiants demeurent notre raison d'être et j'entends continuer de développer « l'expérience FMUS ». Cette expérience vise à enrichir la formation créditée par des activités de formation expérientielle contribuant à l'insertion de l'étudiant dans son milieu professionnel, en plus d'augmenter son sentiment d'appartenance et son bien-être psychologique.

À la Faculté, l'expérience étudiante comporte deux volets principaux. En premier lieu, la vie facultaire des étudiants en musique est intimement liée aux *infrastructures physiques et technologiques* (défi #2), il faudra donc y porter attention prioritaire à ce défi pour la qualité de l'expérience étudiante en contexte post-pandémie. En effet, la pandémie a propulsé l'utilisation des technologies dans tous les métiers de la musique et de l'éducation en musique. L'opportunité à saisir sera l'accélération de la demande pour la maîtrise des nouvelles technologies en musique. La Faculté se démarque actuellement par ses acquis (laboratoires de formation et de recherche, studio d'enregistrement professionnel, salles de concert et de spectacles) et aux expertises, d'où l'importance de ne pas perdre cet avantage concurrentiel. Les principales actions à déployer pour saisir ces opportunités et relever le défi #2 sont :

- Accroître le développement et la mise à jour des infrastructures technologiques requises pour la formation aux divers métiers de la musique (interprétation/diffusion, création), notamment pas des financements philanthropiques;
- Améliorer les espaces d'enseignement et d'apprentissage physiques par l'ajout de nouvelles technologies, principalement pour la formation des enseignants et éducateurs en musique;
- Poursuivre les efforts d'amélioration des espaces de vie des étudiants à la Faculté pour favoriser leur sentiment d'appartenance.

Le second volet d'une expérience étudiante distinctive est lié à des initiatives de formation expérientielle en lien avec les divers métiers de la musique et le passage au milieu professionnel. Ce volet a un impact direct sur le recrutement étudiant et la Faculté doit faire face à une solide concurrence. Il est important de mentionner que ces initiatives requièrent une marge de manœuvre financière que le financement actuel ne nous offre pas et qui sont largement soutenues par des contributions philanthropiques. Les principales actions à déployer pour relever le défi #2 sont :

- Maintenir des ensembles musicaux diversifiés et de qualité;
- Soutenir le développement de projets de collaboration des étudiants avec les divers milieux éducatifs, culturels et sociaux de la musique;
- Faciliter et soutenir l'accès de nos étudiants à des stages de recherche, de création, d'interprétation dans ces centres internationaux reconnus;
- Développer un programme de bourses pour le financement d'activités de formation expérientielle et facilitant le passage au milieu professionnel.

## *Le recrutement et le rayonnement*

Les étudiants demeurent nos meilleurs ambassadeurs et un levier important de recrutement. Les actions énoncées précédemment en lien avec les défis #1 et 2 auront donc un impact direct sur le succès des activités de recrutement des prochaines années. Le recrutement étudiant constituera un défi de taille dans le contexte actuel de l'industrie culturelle, en plus du creux démographique pour les collégiens. L'objectif pour les deux prochaines années sera de stabiliser le niveau actuel d'étudiants et pour viser une augmentation de 1% à 3% par année des clientèles et crédits-étudiants par la suite. Le recrutement demeurera la priorité première de la Faculté puisque sa capacité financière de développement en dépend directement.

Les opportunités à saisir découlent de nouveaux modèles d'apprentissage à distance qui seront adoptés par une partie de la clientèle étudiante, en particulier dans les programmes de cycles supérieurs et hors de la région de Québec. L'Université Laval s'est démarquée par la qualité de sa techno pédagogie et de son offre de cours lors de la pandémie. De même, la Faculté de musique a innové de façon significative pour proposer une offre de formation en mode distance ou hybride de grande qualité et se place en bonne position concurrentielle, principalement auprès des clientèles adultes aux cycles supérieurs et dans les programmes courts de 1<sup>er</sup> et 2<sup>ème</sup> cycle. Les principales actions à déployer pour saisir ces opportunités et relever le défi du recrutement étudiant sont :

- Renforcer l'utilisation d'outils numériques pour le recrutement et le rayonnement;
- Travailler étroitement avec le Bureau du recrutement de l'Université à la mise en valeur de l'offre de la Faculté et à identifier de nouveaux segments de clientèles étudiantes pour des efforts de recrutement mieux ciblés;
- Intensifier et développer des relations personnalisées avec tous les Cégeps de la province ayant un programme en musique;
- Travailler étroitement avec le Bureau International pour identifier des partenariats à fort potentiel pour le recrutement et l'échange d'étudiants aux cycles supérieurs;
- Élaborer un programme de bourses d'admission aux 3 cycles;
- Élargir et diversifier la clientèle potentielle par une offre pour les professionnels de la musique en emploi;
- Renforcer la présence et la notoriété de la Faculté dans les milieux académiques, artistiques et culturels au Québec et au Canada et à l'international, notamment par la :
  - Présence des professeurs-chercheurs dans les activités de diffusion nationales et internationales;
  - Présence des professeurs – interprètes sur les scènes de prestige et diffusion;
  - Promotion et diffusion des réalisations des professeurs, chargés de cours, étudiants et des diplômés;
  - Contribution artistique accrue de la FMUS aux divers projets institutionnels UL.

## La recherche et la création

Les professeurs de la Faculté de musique sont très actifs en recherche, en création et en interprétation avec plusieurs centres et laboratoires de recherche, deux Chaires de recherche du Canada et de nombreuses collaborations internationales et pluridisciplinaires. Leurs travaux, publications et créations musicales se méritent des prix et distinctions et servent de pôle d'attraction pour les étudiants de 2<sup>ième</sup> et 3<sup>ième</sup> cycles. Ils procurent un rayonnement international à la Faculté et à l'Université Laval, ce qui est essentiel à la capacité de recrutement de nouveaux professeurs de fort calibre et d'étudiants de bon niveau.

Au cours des prochaines années, l'objectif sera de maintenir le haut niveau de production et de financement des activités scientifiques et artistiques, dans un contexte post-pandémie. Pour y parvenir, deux défis doivent être relevés. Le défi du développement et le *soutien des activités et infrastructures de recherche et de création* (défi #3), influencera directement notre capacité à recruter des étudiants de qualité aux cycles supérieurs en soutien aux travaux des chercheurs et créateurs. Avec quelques départs anticipés, le maintien et le développement de la *capacité professorale* (défi #4) deviendra crucial pour le développement de la recherche et de la création, la capacité d'encadrement aux cycles supérieurs et le maintien d'un équilibre entre les activités de recherche, de création et d'enseignement, à la fois sur une base collective et individuelle. Il sera essentiel de disposer d'une équipe de professeurs de haut calibre et diversifiée pour maintenir notre position concurrentielle et distinctive en recherche et en création.

Les opportunités à saisir sont liées au potentiel de travailler à distance avec des étudiants aux cycles supérieurs, à de nouvelles ententes de partenariats et à la notoriété et l'innovation de grands projets de recherche en partenariat en cours à la Faculté. Les principales actions à déployer pour saisir ces opportunités et relever les défis #3 et #4 sont :

- Dégager une marge de manœuvre financière pour assurer le renouvellement planifié des ressources professorales et attirer des candidats de haut calibre;
- Rechercher de nouvelles sources de financement permettant de dégager une marge de manœuvre facultaire et accompagner les directions de groupe et de centre de recherche dans leur développement;
- Soutenir l'établissement de nouveaux partenariats de recherche;
- Structurer un processus pour l'identification et la diffusion à tous les professeurs et aux étudiants gradués des diverses sources de financement;
- Valoriser les programmes de recherche par la mise en valeur de nos infrastructures, expertises et productions scientifiques;
- Développer et promouvoir le profil recherche dans les programmes de 1er cycle;
- Favoriser et soutenir la participation des étudiants de 1er et 2ième cycle aux projets de recherche;
- Intensifier le recrutement d'étudiants aux cycles supérieurs;
- Élaborer un plan stratégique facultaire de la recherche 2023-2027 aligné sur les orientations stratégiques UL et sur le VRRCI.

## La gestion

La gouvernance facultaire que j'ai établie depuis mon entrée en poste en 2017 repose sur des principes *d'alignement stratégique, de transparence et de collégialité*. Elle est animée des valeurs *d'ouverture, d'audace et de courage* se traduisant dans les actions quotidiennes par le *respect, le soutien et la reconnaissance* de tous les acteurs qui constituent notre Faculté. La Faculté de musique étant de petite taille et non départementalisée, sa gouvernance impose un alignement clair pour une utilisation optimale des ressources et des talents. La nature de la Faculté milite en faveur d'une gouvernance transparente et s'appuyant sur une prise de décision collégiale. Ces principes ont favorisé une forte mobilisation des ressources facultaires au cours des dernières années et contribué à une plus grande pertinence et efficacité de nos décisions et de nos actions collectives. Cette approche de gouvernance continuera de façonner les décisions de mise en œuvre du plan d'action proposé au cours des quatre prochaines années et ce, dans les limites du cadre financier et des ressources matérielles et humaines dont disposera la Faculté.

Le développement de la Faculté de musique au cours des prochaines années reposera sur une mobilisation engagée et solidaire de la communauté facultaire incluant ses professeurs, ses chargés de cours et ses employés administratifs et techniques. La gestion facultaire devra relever deux défis de première importance pour que ce développement s'avère responsable et durable : *le bien-être de sa communauté facultaire* (défi #5) et *l'amélioration de sa capacité financière* (défi #6)

### *Le bien-être de la communauté facultaire*

Les réalisations de la Faculté de musique au cours de mon premier mandat au décanat me permettent de témoigner de la grande compétence, de l'engagement, du dévouement et de l'attachement de tous ses membres (ressources professorales, enseignantes et de soutien administratif et technique) envers la Faculté. Cette communauté facultaire très stable constitue un actif précieux à valoriser et à développer dans un climat de travail sain et respectueux, pour le bien-être de tous.

Les principales actions de gestion à déployer pour préserver l'actif d'un climat organisationnel sain et relever le défi du maintien et de l'amélioration du bien-être de la communauté facultaire dans le cadre de la transformation du milieu de travail post-pandémie (défi #5) sont :

- Communiquer de manière régulière les orientations institutionnelles et facultaires quant aux orientations et plan d'action post-pandémie;
- Établir des lieux d'échange et de rencontre à valeur ajoutée;
- Évaluer, avec les parties prenantes, l'impact du passage à la nouvelle réalité post-pandémie;
- Offrir l'accompagnement et le soutien requis en période de transformation de la « nouvelle » réalité de travail ;
- Promouvoir une approche de gestion basée sur l'équité, la transparence, l'écoute, l'ouverture et le respect;



- Soutenir un environnement de travail basé sur la communication et favorisant l'engagement, la collaboration et la synergie entre les professeurs, les chargés de cours, le personnel et les étudiants;
- Assurer l'amélioration continue des processus, des outils technologiques et des compétences du personnel administratif;
- Fournir des espaces physiques et numériques adéquats pour le développement des activités de formation, de recherche et de création et de soutien administratif.

### *La capacité financière facultaire*

L'amélioration de la capacité financière facultaire (défi #6) pour le dégagement d'une marge de manœuvre lui permettant d'assurer son développement dans le cadre de sa mission requerra une attention soutenue dans le contexte d'une nouvelle formule de financement en processus d'amélioration continue et d'une nouvelle réalité post-pandémie. Basée sur les revenus générés, cette formule oriente largement les actions de gestion vers la génération de nouveaux revenus.

L'équilibre au budget de fonctionnement atteint au cours des dernières années constitue un acquis important pour continuer de relever le défi financier. Les principales actions de gestion à déployer au niveau du financement sont :

- Continuer d'allouer les fonds en priorisant les demandes et les besoins selon les orientations stratégiques et le plan d'action facultaire;
- Poursuivre l'amélioration continue de processus et favoriser l'utilisation d'outils pouvant améliorer l'utilisation des ressources humaines dans les tâches à valeur ajoutée pour les étudiants et le Faculté;
- Intensifier les efforts permettant l'augmentation du financement lié aux EETP;
- Poursuivre la révision des ententes de services avec les divers partenaires de la Faculté dans un esprit d'équilibre financier raisonnable;
- Reprendre la promotion du potentiel des salles Henri-Gagnon et Théâtre de la Cité universitaire pour optimiser les revenus de location de ces salles en période post-pandémie;
- Faire une veille et obtenir toute source de revenus (interne et externes) accessibles pour la Faculté;
- Élaborer un plan stratégique facultaire 2023-2027 aligné sur les orientations stratégiques UL;

### *Les relations avec le milieu*

Au-delà de la gouvernance facultaire, l'expérience de mon premier mandat a montré que le développement, l'impact et le rayonnement de la Faculté exige une présence et un dialogue régulier auprès des divers acteurs du milieu musical et culturel du Québec afin de favoriser les partenariats et les collaborations de qualité pour l'ensemble des activités de formation et de recherche de la Faculté. Au cours des dernières années, cette présence dans la communauté, à la fois de la direction facultaire, des professeurs et des étudiants, a permis d'accroître l'impact de

nos réalisations de recherche et de création dans le milieu, tout en stimulant l'expérience étudiante, facilitant le recrutement étudiant et inspirant les donateurs philanthropiques actuels et futurs.

Cette présence dans le milieu en vue d'accroître notre impact, est également en lien avec les défis de recrutement d'étudiants de qualité et de professeurs. Les principales actions à déployer pour saisir ces opportunités et relever les défis de la qualité de l'expérience étudiante et de recrutement étudiant et professoral (défis #1 et #4) sont :

- Encourager et reconnaître la contribution des professeurs, chargés de cours, étudiants et des diplômés dans la communauté UL et dans le milieu artistique et scientifique ;
- Poursuivre le développement de partenariats avec des acteurs du milieu culturel pour des projets de recherche et artistiques;
- Maintenir des relations privilégiées avec les principaux acteurs culturels du Québec;
- Encourager la représentation de membres de la Faculté de musique à des comités et conseils d'administration d'organismes culturels et scientifiques;
- Mettre sur pied un comité d'avancement de la Faculté;
- Créer, avec des partenaires externes et les autres Facultés travaillant au développement des arts, un espace « Cercle des Arts » regroupant musique, théâtre, cinéma et danse.

### *Les activités philanthropiques*

Une partie de la marge de manœuvre financière pour le développement de la Faculté de musique provient des activités philanthropiques. Au cours de mon premier mandat, les activités philanthropiques de la Faculté de musique ont connu un essor important. Un plan stratégique a été élaboré (2018) et des actions de sollicitation et de reconnaissance ont été menées sur une base régulière, avec le soutien de la Fondation de l'Université Laval. Un important programme de bourses a été mis sur pied et plusieurs initiatives de formation expérientielle de l'expérience étudiante FMUS sont ainsi financées (stages, artistiques et scientifiques, performances à l'extérieur, soutien d'ensembles, achat d'instruments). Le développement des activités philanthropiques étant bien entamé pour le soutien de l'expérience FMUS, les actions suivantes seront déployées pour contribuer à relever d'une expérience FMUS distinctive et la création d'une marge financière (défi #6) favorisant le recrutement d'étudiants de qualité (défi #1) et l'amélioration des infrastructures (défis #2 et #3) :

- Consacrer 20% de temps de gestion aux activités philanthropiques;
- Élaborer, avec les professeurs de la Faculté, des projets d'envergure pour l'obtention de dons majeurs;
- Organiser des activités de visibilité et de reconnaissance à la Faculté de musique pour de grands donateurs de la Faculté et UL;

- Promouvoir la participation des étudiants et des diplômés à diverses activités philanthropiques afin de les sensibiliser et les initier à redonner;
- Identifier, solliciter et rencontrer d'éventuels donateurs avec la FUL;
- Élaborer un plan philanthropique facultaire 2023-2027 aligné sur les orientations UL et FUL.

## Conclusion

Le plan proposé esquisse les grandes lignes de ma vision actuelle des principaux défis de la Faculté de musique pour la période 2022-2025. Ces défis sont porteurs de nouvelles occasions de développement et les réalisations récentes de la Faculté témoignent de sa grande capacité d'évolution et de son engagement dans l'exercice des diverses dimensions de sa mission. Ce plan constitue un point de départ pour une réflexion facultaire future que je m'engage à poursuivre rapidement si le privilège de diriger la Faculté de musique m'était accordé, afin de continuer à :

- *Raisonner* collectivement pour articuler les actions de la Faculté, de ses membres, de ses étudiants et réaliser le potentiel de tous dans une perspective de développement durable;
- *Résonner* d'une voix plus forte dans notre communauté UL pour davantage contribuer à sa mission, son orientation stratégique et à son impact ;
- *Rayonner* davantage dans notre communauté locale, nationale et internationale, dans les milieux d'influence académique, musicaux et philanthropiques.