

UdeM 2010



une force de changement

Livre blanc
Juin 2007

UdeM 2010
1 mission
3 principes
7 orientations

Note au lecteur

Le présent document, Université de Montréal : une force de changement – UdeM 2010 – Livre blanc, présente le cadre stratégique devant guider l'activité de l'Université à moyen terme.

Il sera accompagné de plans d'action annuels qui prendront en compte chacune des orientations retenues. Ces plans d'action établiront des priorités et seront soumis pour discussion aux instances, notamment l'Assemblée universitaire, avant leur déploiement.

L'Université de Montréal s'est engagée il y a presque un an dans un processus de consultation des membres de la communauté universitaire afin d'établir les priorités d'action qui orienteront son développement sur l'horizon 2010.

Cet exercice s'est effectué en plusieurs étapes.

Première étape : consultation de la communauté (hiver 2006). Tournée dans les unités, publication de documents de référence comme *Faits et chiffres*, ouverture du site Web UdeM 2010, publication d'un rapport-synthèse.

Deuxième étape : rédaction et publication d'un livre vert en concertation avec les doyens et les directeurs de service (avril et septembre 2006).

Troisième étape : consultation de la communauté sur le Livre vert (octobre-novembre 2006). Réception de mémoires des membres de la communauté.

Ce document intègre les résultats des consultations menées auprès de la communauté universitaire. Une fois entériné par les instances universitaires, il constituera un document de référence balisant le développement de l'Université et de l'ensemble de ses composantes au cours des prochaines années.

Mot du recteur

Depuis près de 130 ans, l'Université de Montréal est l'un des principaux moteurs de développement de notre société. Aujourd'hui, le cinquième des étudiants universitaires du Québec s'y trouve. Alors que tous s'entendent pour dire que savoir et formation sont les clés de voûte de notre avenir, l'UdeM se trouve plus que jamais investie de responsabilités fondamentales qu'elle se doit d'assumer brillamment.

La relève générationnelle au Québec des acteurs de la Révolution tranquille, « l'aplatissement » du monde, pour reprendre le mot de Thomas Friedman, les avancées scientifiques et les nouveaux enjeux qui se présentent à l'humanité et à notre société sont autant d'éléments qui nous invitent à faire le point et à tracer notre voie.

Comme c'est le cas pour toute réflexion stratégique, ce livre blanc nous renvoie aux questions du tableau mythologique de Gauguin : D'où venons-nous? Qui sommes-nous? Où allons-nous? Il représente la première étape d'une planification intégrée, à savoir une planification couvrant de manière cohérente et interdépendante toutes les facettes de nos activités. Il vise à dégager un discours partagé sur l'UdeM et à offrir un cadre de référence à l'intérieur duquel nos choix et nos actions s'exerceront. Il sera suivi de plans d'action annuels qui préciseront, à l'égard de nos activités, l'expression concrète et la réalisation des grands objectifs retenus.

Ce document a été développé sur la base de plusieurs consultations. Notons en conséquence l'utilisation du « nous collectif » dans le texte. Il alimentera de manière utile nos discussions futures. Bien entendu, la présente réflexion s'est appuyée sur celles de nature semblable qui avaient été menées précédemment. Ainsi a-t-on, au fil des ans, attaché différents ensembles d'épithètes à notre institution : *qualité, pertinence et ouverture*, ou encore *réputée, moderne, conviviale et dynamique*. Quelle que soit la formule, il s'agit toujours de refléter de manière actuelle ce remarquable esprit qui anime l'UdeM.

L'UdeM doit être ambitieuse. Elle le doit à ses étudiants et à la société québécoise en général. Privilégiant la qualité, elle fait partie toujours davantage des meilleures universités et n'a de cesse de se mesurer aux standards les plus élevés. La question du comment nous interpelle constamment, ce livre blanc nous aidera à y répondre.

Je tiens à remercier toutes les personnes qui ont contribué de près ou de loin à ce document, et terminerai en souhaitant que chacun se l'approprie.

Le recteur,

Luc Vinet

Table des matières

Note au lecteur.....	2
Mot du recteur	3
L'Université de Montréal : une force de changement	5
Énoncé de mission.....	5
Trois principes	6
Sept orientations	7
I. La formation	7
II. La vie étudiante.....	10
III. Les professeurs, les chargés de cours et le personnel de soutien et d'administration	12
IV. La recherche	15
V. L'international.....	17
VI. Les relations avec la communauté extérieure.....	19
VII. Les défis administratifs	22
Conclusion	25

L'Université de Montréal : une force de changement

Fondée en 1878, l'Université de Montréal forme aujourd'hui avec ses écoles affiliées, HEC Montréal et l'École polytechnique, le deuxième complexe universitaire en importance au Canada. Établissement public à forte intensité de recherche, notre université répond aux plus hautes aspirations de la société et constitue le moteur de ses plus grandes réalisations.

Par des activités d'enseignement et de recherche intégrées et de la plus haute qualité, l'UdeM crée, applique et diffuse des connaissances nouvelles. La diversité de ses programmes et le rôle irremplaçable qu'elle joue dans le développement de la recherche font d'elle un foyer intellectuel et culturel unique et le premier bassin des ressources professionnelles et scientifiques du Québec.

Ainsi que son énoncé de mission le souligne, l'UdeM prépare ses étudiants à devenir des forces de changement et de progrès. Nos diplômés se distinguent par leurs compétences, leur esprit d'initiative, leur sens des responsabilités, leur engagement social et leur ouverture sur le monde. Francophone et nord-américaine, notre université incarne les traits fondamentaux de Montréal et rayonne au pays et partout dans le monde en exerçant un leadership intellectuel, culturel et scientifique.

Énoncé de mission

Première institution universitaire de langue française de l'Amérique du Nord, l'Université de Montréal est l'une des principales universités francophones du monde.

Par la qualité et la réputation de son corps professoral, de ses enseignants et de ses chercheurs, ainsi que par la compétence de son personnel, l'Université de Montréal se distingue parmi les grandes universités d'enseignement et de recherche du Canada et vise l'excellence dans tous les secteurs du savoir et du savoir-faire.

Elle rayonne au pays et partout dans le monde en exerçant un leadership intellectuel, culturel et scientifique alors que, fortement enracinée dans son environnement, elle incarne les traits fondamentaux de Montréal et contribue, par son impact, à l'essor de la société.

Par des activités d'enseignement et de recherche en interdépendance et de la plus haute qualité, elle crée, applique et répand des connaissances nouvelles auprès des étudiants et de l'ensemble de la société.

Elle prépare ses étudiants à devenir des forces de changement et de progrès, afin que, comme diplômés, ils s'affirment par leurs compétences, leur esprit d'initiative, leur sens de la responsabilité sociale et leur ouverture sur le monde.

La réalisation de sa mission repose sur la quête, la diffusion et la remise en question des connaissances, ainsi que sur le développement de l'esprit critique et la promotion de la créativité. Elle se fonde également sur la liberté de pensée, d'expression, d'enseignement et de recherche, ainsi que sur la collégialité.

Trois principes

Les orientations définies dans le Livre blanc découlent de ce qui précède. Celles-ci soutiendront et guideront les actions que nous mènerons au cours des prochaines années et qui s'arrimeront aux trois principes suivants :

- 1) **L'étudiant et sa formation**, raisons d'être de notre mission, sont au centre de la vie universitaire.
- 2) La **quête de l'excellence** en enseignement et en recherche est le premier facteur de positionnement de l'Université et celle-ci la conduira à la juste reconnaissance nationale et internationale, compte tenu notamment de la qualité de son corps professoral.
- 3) L'**actualisation de nos façons de faire** aux plans académique et administratif constitue une condition essentielle à nos succès futurs.

Sept orientations

I. La formation

L'Université de Montréal offre le plus large éventail de programmes universitaires au Canada. Leur qualité, jumelée à un solide patrimoine en recherche, est à la base de l'expérience éducative que nous proposons à nos étudiants. Dans le monde francophone, l'UdeM souhaite tenir un rôle exemplaire dans la conjugaison de l'enseignement et la recherche.

Nous devons présenter à la société une offre de formation dont la qualité et la modernité ne se démentent pas. Cette formation doit être pertinente autant pour ce qui est de l'avancement des connaissances que des attentes des étudiants et des employeurs; elle doit aussi se mesurer à ce qu'il y a de mieux dans le monde. Nous devons donc garantir des pratiques pédagogiques inspirantes et innovantes à tous les cycles d'études et offrir des modalités de formation arrimées au développement des technologies. En conséquence, nous devons faire en sorte qu'un processus de réflexion continu assure l'excellence de nos programmes, tant dans leurs objectifs que dans leurs contenus et dans leurs formes.

Les grands enjeux du XXI^e siècle nous appellent à préparer la relève pour faire face aux défis de demain. Nos étudiants doivent devenir des agents de transformation capables d'exercer un esprit critique, de comprendre l'origine et le sens des principales évolutions de notre temps et de façonner l'avenir. Ainsi, nos programmes doivent être des fenêtres qui s'ouvrent à la fois sur la connaissance, sur les compétences et sur le monde.

ORIENTATION I. LA FORMATION DE L'ÉTUDIANT AU CŒUR DE LA VIE UNIVERSITAIRE

OBJECTIF 1

Assurer la qualité et la pertinence de la formation en plaçant l'étudiant et l'enseignant au centre du processus pédagogique

Stratégies

- a) Tout en assurant la formation fondamentale de l'étudiant, favoriser le dynamisme novateur des programmes en respectant l'évolution des disciplines, les attentes de la société et les besoins du marché du travail
- b) Alléger la procédure de création et de refonte des programmes
- c) Évaluer périodiquement les programmes
- d) Mettre en place une réflexion institutionnelle sur la qualité de l'enseignement, portant notamment sur le ratio étudiants/professeur et sur les méthodes pédagogiques.

OBJECTIF 2

Favoriser les meilleures pratiques pédagogiques

Stratégies

- a) Soutenir, dans la mesure de nos moyens, l'implantation de pratiques pédagogiques innovantes qui favorisent la relation étudiant/professeur
- b) Partager avec la communauté universitaire les pratiques pédagogiques novatrices qui existent sur le campus et ailleurs
- c) Développer la reconnaissance et la valorisation des compétences et des initiatives pédagogiques chez les enseignants
- d) Offrir à nos étudiants et à l'ensemble du corps enseignant un environnement numérique d'apprentissage de qualité

OBJECTIF 3

Diversifier les modalités de formation à tous les cycles d'études

Stratégies

- a) Confirmer l'importance de la relation étudiant/professeur comme base de la formation
- b) Accroître l'offre de stages et d'expériences en milieu de travail au sein des divers programmes de formation et intensifier les partenariats avec les différents milieux de pratique et de travail (établissements de santé, réseau scolaire, organismes communautaires, associations et ordres professionnels, etc.)
- c) Adapter l'offre d'éducation permanente aux diverses populations adultes, y compris à travers des cours et des programmes dispensés à l'extérieur du campus
- d) Diversifier l'offre de formation professionnelle continue
- e) Valoriser le rôle des bibliothèques comme réservoir de savoir afin de permettre aux étudiants de mieux développer leur autonomie dans l'apprentissage et dans l'utilisation de l'information

OBJECTIF 4

Adapter les programmes aux défis de l'interdépendance entre la formation et la recherche

Stratégies

- a) Poursuivre le développement des programmes d'études en lien avec le développement de l'enseignement et de la recherche
- b) Accroître l'interdépendance entre la formation et la recherche grâce à la participation de chacun des professeurs à des activités d'enseignement à tous les cycles
- c) S'assurer que les programmes d'études reflètent en tout temps les plus récents développements de la recherche et qu'ils intègrent, selon le cas, les meilleures pratiques professionnelles
- d) Initier les étudiants aux processus formels et informels de production, d'organisation et de dissémination de l'information scientifique

- e) Favoriser l'intégration d'étudiants, à tous les cycles d'enseignement, à des projets de recherche.

OBJECTIF 5

Adapter les programmes aux défis de l'internationalisation et de l'interdisciplinarité

Stratégies

- a) Soutenir les dimensions d'internationalisation et d'interdisciplinarité dans les enseignements aux trois cycles
- b) Enrichir la formation en profitant de la diversité culturelle des étudiants présents dans les cours et les stages dans une perspective d'internationalisation

OBJECTIF 6

Augmenter le taux de diplomation aux cycles supérieurs et réduire la durée du cheminement étudiant, plus particulièrement dans les programmes de 3^e cycle

Stratégies

- a) Améliorer les outils de gestion et de suivi du cheminement étudiant
- b) Développer des formules novatrices d'encadrement et de soutien aux étudiants, notamment par l'implication des postdoctorants.
- c) Introduire une structuration plus fine du soutien financier aux études supérieures, en tenant compte des caractéristiques des cheminements disciplinaires
- d) Accroître le financement aux études supérieures et établir une politique de financement intégré par l'harmonisation des bourses, des auxiliaires de recherche et d'enseignement ainsi que, le cas échéant, des sommes allouées par les professeurs à même leurs fonds de recherche, afin de favoriser un cheminement rapide des étudiants aux cycles supérieurs

II. La vie étudiante

L'Université, est un milieu de formation et d'apprentissage, mais c'est aussi un milieu de vie. L'épanouissement physique, psychologique et social de nos étudiants est le terreau de leur réussite académique. Il importe que toutes les composantes de la communauté universitaire aient à cœur que notre environnement, par son organisation et son animation, permette à nos étudiants de vivre à l'Université de Montréal une expérience des plus propices à l'apprentissage et au développement personnel. Il nous incombe de rendre le passage des étudiants à l'Université le plus harmonieux possible, en facilitant leur intégration à la vie universitaire et en l'encadrant jusqu'à l'obtention du diplôme.

La position de l'UdeM comme institution majeure de recherche francophone lui confère une capacité d'attraction dont elle doit tirer parti afin d'attirer les meilleurs étudiants d'ici et d'ailleurs. Mais il ne suffit pas de recruter des étudiants, il faut veiller à leur intégration. Ainsi, une attention doit être portée aux antécédents scolaires et culturels des candidats de manière à ce qu'ils puissent profiter pleinement de leur formation à l'UdeM. Le même soin doit être apporté à leur intégration à la vie universitaire. À l'aune de ce qui se fait ailleurs en Amérique du Nord, notre campus doit être accueillant, hospitalier, dynamique, vivant et ouvert à la diversité des cultures.

La force des liens d'appartenance que nos diplômés entretiendront avec leur *alma mater* dépend de la richesse de l'expérience étudiante qu'ils auront connue à l'UdeM. L'appui de nos diplômés est indispensable à l'essor de notre université. Ce sont eux qui, par leurs compétences et la qualité de leur travail, défendent le mieux la cause de l'enseignement supérieur dans notre société. Si nous pouvons être fiers d'avoir contribué à ce qu'ils sont devenus, nous leur devons ce que nous sommes : la plus grande communauté universitaire du Québec. Dans le déploiement de nos stratégies visant à créer un sentiment d'appartenance fort et durable, nous pourrions compter sur l'appui de l'Association des diplômés qui, depuis 1934, contribue au rayonnement de l'Université.

ORIENTATION II. UNE VIE ÉTUDIANTE RICHE ET STIMULANTE

OBJECTIF 1

Faire de la période passée à l'Université une expérience enrichissante, propice à la fois à l'apprentissage et au développement personnel

Stratégies

- a) Offrir aux étudiants un accueil chaleureux
- b) Garantir aux étudiants un accès à des services de soutien de qualité
- c) Encourager la participation de nos étudiants à une large gamme d'activités culturelles, sociales, environnementales, communautaires et sportives, sur le campus et à l'extérieur, notamment, en faisant la promotion de la *Politique de reconnaissance de la participation étudiante dans la communauté universitaire*

- d) Soutenir les initiatives des étudiants et de leurs associations en matière de vie sur le campus, entre autres dans leurs démarches visant la création d'un pavillon étudiant

OBJECTIF 2

Positionner l'Université de Montréal comme l'établissement de premier choix pour les étudiants à tous les cycles

Stratégies

- a) Se doter des outils nécessaires afin de connaître l'évolution des bassins de recrutement ainsi que notre capacité d'attirer les meilleurs étudiants
- b) Redéfinir les éléments de communication et de promotion en mettant en valeur nos forces et nos caractéristiques propres : qualité et diversité de nos programmes d'études, excellence du corps professoral et des enseignants, qualité de l'environnement de recherche pour une formation aux cycles supérieurs de haut niveau
- c) Développer des modes de recrutement de nouveaux étudiants, sur les scènes locale, régionale, nationale et internationale, et faciliter leur adaptation
- d) Poursuivre le développement de programmes de bourses de recrutement aux différents cycles et arrimer, au moment des admissions, l'offre d'aide financière à l'offre de programmes

OBJECTIF 3

Susciter chez nos étudiants et nos diplômés un sentiment durable d'appartenance

Stratégies

- a) Appuyer les activités qui contribuent au rapprochement entre les étudiants et les diplômés
- b) Tenir un ensemble d'activités visant au premier chef les anciens de l'Université, auxquelles les étudiants et les membres de la communauté universitaire seront également conviés
- c) Appuyer les initiatives des facultés et des départements s'adressant à leurs diplômés
- d) Encourager chez les étudiants et les diplômés le soutien aux activités culturelles de l'Université de Montréal ainsi que celui à ses équipes sportives

III. Les professeurs, les chargés de cours et le personnel de soutien et d'administration

L'UdeM compte plus de 7 000 personnes – professeurs, chargés de cours et membres du personnel de soutien et d'administration. Ensemble, par leur contribution et leurs réalisations respectives, les membres de ces groupes permettent à l'Université de Montréal d'être un chef de file de l'enseignement et de la recherche universitaire et d'atteindre ses objectifs. Quotidiennement, ces personnes assurent avec compétence et dévouement le bon fonctionnement de notre établissement et veillent à créer un environnement d'étude, de travail et de recherche parmi les plus riches au pays.

Les réalités sociétales, dont celles de l'emploi, commandent à l'UdeM, à l'instar des autres institutions universitaires, de se doter de stratégies de développement et d'un cadre de gestion, de planification et de développement des ressources humaines qui soient adaptés aux départs massifs à la retraite et au renouvellement du personnel.

Dans un contexte de changements où les défis à relever sont nombreux, l'Université doit également assurer à ses enseignants et aux membres de son personnel de soutien et d'administration un environnement qui soit favorable à l'exercice de leurs responsabilités et à l'atteinte des objectifs visés. Il faut, en effet, bonifier l'environnement et aller plus loin dans les processus de valorisation, de reconnaissance et de développement professionnel afin de permettre à chacun de réaliser ses aspirations et son potentiel. La clé de nos succès réside dans notre engagement collectif devant les défis à relever.

ORIENTATION III. LES PROFESSEURS, LES CHARGÉS DE COURS ET LE PERSONNEL DE SOUTIEN ET D'ADMINISTRATION

OBJECTIF 1

Poursuivre le renouvellement du corps professoral

Stratégies

- a) Accompagner, en lien avec les orientations du Livre blanc, les facultés et les unités académiques dans la mise à jour, l'élaboration et la réalisation de leur plan stratégique de développement
- b) Concevoir et mettre en œuvre avec chaque faculté, en fonction de la disponibilité des ressources, un plan de renouvellement et, le cas échéant, de redéploiement du corps professoral en fonction des planifications départementales et facultaires
- c) Continuer à mettre l'accent sur la qualité dans la rétention et le recrutement des professeurs

OBJECTIF 2

Améliorer les mécanismes de soutien au développement de la carrière professorale

Stratégies

- a) Consolider et développer, en partenariat avec les facultés, le programme d'accueil des nouveaux professeurs pour faciliter leur intégration au sein de l'Université et de leur unité académique
- b) Assurer aux professeurs, tout au long de leur carrière, l'accès à des activités propres à soutenir l'excellence en enseignement et en recherche
- c) Développer des activités de reconnaissance afin de souligner les principales étapes de la carrière professorale, de l'arrivée à l'Université jusqu'au moment de la retraite
- d) Assurer la formation des cadres académiques à l'exercice de leurs fonctions

OBJECTIF 3

Favoriser l'intégration pédagogique des personnes chargées de cours et de clinique

Stratégies

- a) Assurer aux personnes chargées de cours et de clinique l'accès à des activités de soutien pédagogique propres à maintenir l'excellence en enseignement
- b) S'assurer de la mise en œuvre effective de la récente *Politique sur l'intégration pédagogique* au sein des unités et des facultés
- c) Mettre en lumière et promouvoir les meilleures pratiques d'intégration pédagogique
- d) Développer des activités de reconnaissance pour les personnes chargées de cours afin de souligner leur contribution à la vie universitaire

OBJECTIF 4

Développer et cultiver un climat de travail stimulant et valorisant pour l'ensemble du personnel de soutien et d'administration

Stratégies

- a) Améliorer l'accueil des nouveaux employés pour faciliter leur intégration à l'Université
- b) Favoriser le développement d'une culture et de façons de faire qui valorisent la personne, son travail et sa contribution à l'institution
- c) Continuer à mettre l'accent sur la qualité dans la rétention et le recrutement du personnel de soutien et d'administration
- d) Encourager le développement de nouvelles activités de reconnaissance pour les membres du personnel de soutien et d'administration afin de souligner, à tous les niveaux, les réalisations et les principales étapes de leur carrière, de l'arrivée à l'Université jusqu'au moment de la retraite
- e) Favoriser le dialogue constructif entre employés et supérieurs immédiats

OBJECTIF 5

Créer un milieu de vie convivial pour les professeurs, les chargés de cours et le personnel

Stratégies

- a) Développer un programme institutionnel intégré de « mieux-être » visant à faire du campus un milieu facilitant l'adoption et le maintien d'un mode de vie sain et favorisant la santé et la forme physique
- b) Prendre des mesures en faveur d'un meilleur équilibre entre les responsabilités professionnelles et familiales des membres de la communauté universitaire
- c) Soutenir l'épanouissement professionnel à l'Université, en favorisant la formation, le cheminement de la carrière et le développement des personnes

OBJECTIF 6

Faire face aux défis de la relève au sein du personnel de soutien et d'administration

Stratégies

- a) Identifier les secteurs où la perte de savoir et de compétence causée par les départs à la retraite risque d'altérer le fonctionnement ou les activités
- b) Développer, au sein des facultés et des services, des mécanismes de transfert de connaissances
- c) Concevoir, pour chaque faculté et chaque service, un plan d'effectif intégrant relève adéquate et redéploiement du personnel de soutien et d'administration
- d) Viser l'excellence dans le recrutement du personnel de soutien et d'administration

IV. La recherche

Avec ses deux écoles affiliées et son réseau de centres hospitaliers, l'Université de Montréal compte aujourd'hui parmi les pôles de recherche les plus diversifiés et les plus dynamiques en Occident. Forte d'un corps professoral reconnu pour son intensité en recherche tant individuelle qu'organisée, dont une part est regroupée dans plus de 150 unités de recherche, elle représente pour la société québécoise un atout dans un monde où le savoir est le ferment de l'innovation et un facteur important de prospérité collective.

Nos activités de recherche sont poursuivies à la fois de façon individuelle – par un professeur ou un chercheur et ses étudiants – et dans le cadre de regroupements – équipes, groupes, centres et instituts. Il convient de s'assurer que la recherche autonome soit reconnue et que la formation des étudiants soit intégrée aux activités de recherche.

Nous devons valoriser les travaux de nos chercheurs, optimiser les retombées sociales, culturelles et économiques de leurs avancées et nourrir le potentiel d'innovation de notre société. Comme toute grande université de recherche, nous devons être en résonance avec les grands enjeux contemporains. La place du Québec dans le monde dépend notamment du leadership que nous exerçons dans les milieux scientifiques et savants sur les plans national et international.

ORIENTATION IV. LA RECHERCHE : SOURCE D'AVANCEMENT ET DE TRANSFERT DES CONNAISSANCES

OBJECTIF 1

Placer le professeur et le chercheur au centre du processus de recherche

- a) Valoriser la créativité du chercheur.
- b) Répondre à l'initiative du chercheur en assurant un rôle d'accompagnement.

OBJECTIF 2

Maintenir et développer des thématiques ayant un impact confirmé ou potentiel déterminées par la communauté universitaire, en particulier par les professeurs et les chercheurs

Stratégies

- a) Actualiser, en concertation avec les départements et les facultés, le plan de développement de la recherche.
- b) Mettre en place un cadre de réflexion impliquant l'ensemble de la communauté universitaire, en vue de favoriser l'émergence de thématiques à caractère interdisciplinaire demandées par les professeurs et les chercheurs.

- c) Soutenir les acquis et la réussite des thématiques solidement implantées, moyennant leur évaluation périodique.

OBJECTIF 3

Maintenir l'Université de Montréal comme chef de file des universités de recherche au Québec, et dans le peloton de tête des grandes universités de recherche sur le plan international

Stratégies

- a) Améliorer les mécanismes d'accompagnement de nos chercheurs et raffiner les outils de dépistage et de diffusion de sources de financement
- b) Assurer notre présence au sein des grands conseils et des organismes influents en recherche
- c) Planifier les ressources en tenant compte de nos forces et de nos objectifs en recherche

OBJECTIF 4

Développer l'appui institutionnel au chercheur et aux structures de la recherche

Stratégies

- a) Poursuivre l'évaluation des unités de recherche
- b) Planifier et réaliser la mise à niveau des laboratoires et des espaces de recherche à la hauteur de nos moyens
- c) Planifier et mettre en œuvre l'évaluation continue du Bureau recherche développement et valorisation (BRDV) afin d'améliorer la qualité des services offerts aux chercheurs
- d) S'assurer que l'appui institutionnel (BRDV, Bibliothèques, DGTIC) réponde adéquatement aux demandes des professeurs et chercheurs
- e) Procéder à la simplification du système de gestion des fonds de recherche.

OBJECTIF 5

Optimiser la valorisation des résultats de la recherche

Stratégies

- a) Promouvoir une culture de valorisation de la recherche au sein de la communauté universitaire
- b) Promouvoir les réalisations de l'Université auprès d'organismes des secteurs public, privé et parapublic
- c) Améliorer les outils de promotion, de diffusion et de communication des résultats et des retombées de la recherche auprès des publics cibles, auprès du grand public, ainsi qu'à l'international.

V. L'international

Comme toute grande université de recherche et de formation, nous sommes appelés à dépasser les cadres canadien et nord-américain et à nous définir dans l'espace universitaire mondial. Notre université figure déjà parmi les 200 meilleurs établissements d'enseignement supérieur au monde.

Nous devons encourager les unités académiques dans leurs initiatives d'internationalisation. Nous devons aussi veiller à la mise en réseau de l'Université sur la scène scientifique internationale et, notamment, assurer notre leadership dans la Francophonie. Enfin, nous devons assurer notre rayonnement international en tant qu'institution.

Il importe que l'ensemble des membres de la communauté universitaire participe à la dynamique qui mène à une authentique internationalisation de notre institution. Cette stratégie nécessite l'élaboration d'un plan d'action assorti de mécanismes d'évaluation. C'est à ce prix que l'UdeM pourra continuer à prendre sa place et à jouer le rôle qui lui revient sur la scène internationale. Le chantier international est primordial pour l'avenir de notre institution et celui de notre mission.

ORIENTATION V. UNE UNIVERSITÉ À VOCATION INTERNATIONALE

OBJECTIF 1

Poursuivre, en les consolidant, les activités internationales de l'Université de Montréal

Stratégies

- a) Mettre en application une stratégie internationale de deuxième génération
- b) Privilégier la conclusion d'ententes stratégiques pour l'Université en conformité avec les différents volets de sa mission
- c) Favoriser le recrutement d'étudiants internationaux et adapter les mécanismes et les structures d'accueil et d'intégration à leurs besoins, et faciliter, le cas échéant, leur apprentissage du français.
- d) Élaborer des projets de formation à distance ou de formation transfrontalière

OBJECTIF 2

Faire valoir l'Université de Montréal par ses traits distinctifs et sa culture dans le monde universitaire international

Stratégies

- a) Promouvoir activement la spécificité francophone et nord-américaine de l'Université dans une perspective mondiale en soulignant, notamment, l'excellence de ses programmes et de ses recherches ainsi que ses partenariats avec de grandes universités
- b) Assumer un leadership au sein de la Francophonie
- c) Assurer une participation active de l'UdeM aux grands réseaux universitaires internationaux et à la mise sur pied d'un réseau de grandes universités majoritairement non anglophones
- d) Augmenter notre présence dans les grands événements internationaux liés aux savoirs

OBJECTIF 3

Accroître la mobilité des professeurs et des étudiants à tous les cycles d'études

Stratégies

- a) Soutenir les unités qui souhaitent augmenter leur internationalisation
- b) Élaborer un nouveau programme de soutien à la mobilité professorale
- c) Favoriser le développement de la mobilité étudiante
- d) Encourager la mise sur pied d'universités d'été
- e) Développer des programmes conjoints avec d'autres universités de calibre international et intensifier les cotutelles de 3^e cycle

VI. Les relations avec la communauté extérieure

Grande université à vocation internationale, l'UdeM doit continuer d'entretenir et de développer son enracinement profond dans les milieux montréalais, québécois et canadien car elle ne saurait être forte à l'étranger sans l'être chez elle. Sa position de premier pôle d'enseignement supérieur et de recherche du Québec lui crée des obligations à l'égard de la société qui la supporte.

La compétence de ses professeurs et des membres de son personnel, la créativité de ses étudiants et les réalisations de ses diplômés représentent une formidable source d'innovation et de progrès pour tous les aspects de notre vie collective. Ses installations sportives et culturelles, ses initiatives de vulgarisation des connaissances et ses activités de diffusion artistique font en outre de l'Université un moteur du dynamisme de Montréal.

ORIENTATION VI. LES RELATIONS AVEC LA COMMUNAUTÉ : CONTRIBUTION SOCIALE, PARTENARIAT ET DÉVELOPPEMENT

A- CONTRIBUTION SOCIALE ET PARTENARIAT

La contribution de l'Université de Montréal à la société mériterait d'être mieux connue pour être appréciée à sa juste valeur. Tout en continuant de répondre sans faillir aux plus hautes aspirations du Québec et de ses communautés, l'UdeM doit prendre la pleine mesure de la diversité et du caractère cosmopolite de la société dont elle représente une composante essentielle. Dans ce contexte, l'un des aspects les plus névralgiques de la relation des universités avec leur communauté environnante est le travail de réseautage visant à associer à son essor les partenaires de l'Université et les membres de sa communauté.

OBJECTIF 1

Mettre en valeur l'apport de l'Université à la société

Stratégies

- a) Développer un plan de communication institutionnel intégré avec les facultés pour optimiser les efforts de relations publiques
- b) Favoriser et soutenir la participation de nos experts aux activités de relations avec les médias
- c) Souligner les impacts sociaux, culturels, économiques et scientifiques de l'expertise professorale
- d) Promouvoir les réalisations de nos étudiants et de nos diplômés
- e) Mettre en valeur les réalisations de nos cliniques universitaires et promouvoir leurs services
- f) Promouvoir les activités culturelles et sportives proposées à la communauté
- g) Faire valoir les richesses de nos collections

OBJECTIF 2

Diversifier, enrichir et mieux utiliser les occasions de partenariats pour optimiser le développement de l'Université de Montréal

Stratégies

- a) Mettre en lumière les liens existants avec les groupes socioéconomiques, culturels et communautaires
- b) Favoriser les activités de réseautage avec ces milieux
- c) Maintenir un dialogue avec les groupes socioéconomiques, culturels et communautaires
- d) Développer notre créativité et notre ouverture dans la recherche de nouveaux partenariats
- e) Enrichir et renforcer nos liens avec nos milieux de formation et de stages, partenaires naturels de notre organisation
- f) Poursuivre et intensifier le développement de projets de recherche collaborative avec nos partenaires
- g) Valoriser et reconnaître l'implication dans les services à la collectivité des membres de la communauté universitaire.

OBJECTIF 3

Faire valoir le rôle et les intérêts spécifiques de l'Université de Montréal auprès des élus et intervenants des milieux municipal, provincial et fédéral

Stratégies

- a) Participer activement aux consultations et poursuivre les démarches qui ont trait au financement de la recherche, aux frais indirects, à l'aide financière aux études, aux bourses de 2^e et 3^e cycles et au financement à la mobilité des étudiants et des professeurs
- b) Accroître nos représentations quant au financement des universités
- c) Obtenir un soutien financier accru pour l'entretien différé de nos immeubles et pour une solution concertée au problème des espaces.
- d) Intensifier, en concertation avec les facultés et nos partenaires, les représentations et la recherche d'appuis et de financement pour des projets spécifiques
- e) Développer, en lien avec les facultés et les départements, une offre de services basée sur l'expertise de notre corps professoral à l'intention des intervenants sociopolitiques
- f) Prendre l'initiative dans le développement des politiques publiques et des stratégies économiques

B- DÉVELOPPEMENT

Le développement constitue une autre forme de relation avec la communauté. L'une des causes indiscutables de la réussite inégalée de notre dernière campagne majeure aura été la participation sans précédent de la communauté universitaire aux activités de sensibilisation et de sollicitation. Forts de cette mobilisation, il faut poursuivre l'institutionnalisation de la fonction de développement à tous les échelons de l'Université.

OBJECTIF 4

Préparer et amorcer, avec l'appui de la communauté universitaire, la prochaine campagne majeure en faisant du développement un défi à relever au sein et au-delà de l'Université de Montréal

Stratégies

- a) Intensifier la présence de l'Université auprès de ses diplômés, tant à Montréal qu'à l'extérieur
- b) Accroître la présence de l'Université auprès des décideurs de la communauté des affaires de Montréal et de Toronto
- c) Maximiser le recours à des bénévoles-clés dans nos démarches de développement
- d) Intensifier le travail sur les dons planifiés
- e) Identifier les priorités devant constituer la liste préliminaire des projets de la campagne majeure
- f) Augmenter le volume des demandes présentées aux fondations publiques et privées
- g) Procéder systématiquement à l'identification et à la sensibilisation des donateurs potentiels
- h) Développer un argumentaire et des pratiques favorisant l'accroissement de la part des fonds qui est non désignée

OBJECTIF 5

Accroître de façon notable la valeur du fonds de dotation

Stratégies

- a) Accentuer la promotion des dons capitalisés
- b) Accroître le rendement du fonds de dotation

VII. Les défis administratifs

Le fonctionnement de l'Université de Montréal repose sur un ensemble complexe de règles et d'usages qui permettent de mobiliser un monde de ressources. Dans une université aussi considérable que la nôtre, la décentralisation selon une arborescence de responsabilités, la coordination et l'imputabilité à tous les niveaux sont garantes de la cohérence et de l'efficacité de l'ensemble de ces ressources. Aussi, les règles de gouvernance qui déterminent les processus administratifs constituent-elles un enjeu important pour le développement de notre institution. Éliminer les redondances, partager certaines ressources et remettre en question nos processus sont certaines des mesures qui doivent être prises pour assurer le développement optimal des unités en tenant compte de leurs missions particulières et permettre ainsi à l'Université d'atteindre l'excellence.

Notre parc immobilier conditionne la qualité de l'enseignement et de la recherche et il doit répondre aux besoins, nombreux et extrêmement variés, des membres de notre communauté. Or, notre institution est confrontée à un manque d'espace important, par ailleurs reconnu par les instances ministérielles. De plus, l'entretien de nos immeubles a considérablement été différé faute de ressources. La mise à niveau et le développement des espaces, au point de vue tant de la qualité que de la quantité, représentent un enjeu crucial pour notre communauté et doivent constituer l'une de nos priorités.

L'UdeM doit se donner les moyens de ses ambitions afin d'assumer pleinement le rôle qui est le sien comme université publique. Elle doit à la fois réclamer un financement gouvernemental approprié et diversifier ses sources de revenus.

ORIENTATION VII. OPTIMISATION DES PROCESSUS ET DES RESSOURCES EN APPUI À LA MISSION DE L'UNIVERSITÉ

OBJECTIF 1

Analyser et simplifier les règles de gestion, tout en respectant le principe d'imputabilité

Stratégies

- a) Procéder à une analyse critique des processus administratifs en place dans une perspective de simplification et d'efficacité
- b) Viser à réduire les itérations administratives dans un contexte d'imputabilité
- c) Favoriser la concertation dans l'élaboration et l'implantation des processus révisés
- d) Adapter les processus en tenant compte de la diversité des fonctions et des missions propres aux différentes composantes de l'Université

OBJECTIF 2

Repenser l'organisation des services en développant une culture centrée sur les besoins des utilisateurs et sur le partage des ressources

Stratégies

- a) Répartir de façon efficace et rationnelle les responsabilités et les champs d'intervention entre les facultés et les services centraux en accordant la primauté à la dimension académique
- b) Augmenter les synergies entre les services
- c) Créer des communautés de pratique et d'expertises entre les facultés et les services centraux dans différents domaines (communications, ressources humaines, finances, soutien pédagogique, informatique, etc.)
- d) Établir des mécanismes d'évaluation continue de la prestation offerte par les services, eu égard aux objectifs de soutien à l'enseignement, à la recherche et à la gestion académique

OBJECTIF 3

Offrir à nos étudiants, professeurs, chargés de cours et chercheurs ainsi qu'au personnel de soutien et d'administration des systèmes d'information et des technologies fiables, accessibles et conviviales

Stratégies

- a) Réaliser un plan directeur des technologies de l'information qui permet de planifier et de prioriser nos actions
- b) Rehausser et déployer les infrastructures et les systèmes supportant les technologies de l'information
- c) Soutenir l'utilisation efficace de l'information et des technologies grâce à un personnel professionnel hautement qualifié
- d) Favoriser l'utilisation des TI les plus appropriées en appui aux processus administratifs révisés

OBJECTIF 4

Offrir des ressources et des services documentaires de qualité et en soutenir l'exploitation optimale.

Stratégies

- a) Mettre le développement des collections documentaires au niveau des besoins de l'Université en matière de formation, de recherche et d'internationalisation.
- b) Réaliser la deuxième phase de la modernisation technologique des bibliothèques.
- c) Soutenir l'utilisation efficace de l'information et des technologies grâce à un personnel professionnel hautement qualifié

OBJECTIF 5

Planifier collégialement la configuration physique de l'Université de façon à résoudre les problèmes qualitatifs et quantitatifs des espaces

Stratégies

- a) Réaliser un plan directeur des espaces qui, pour la partie montréalaise de l'institution, permette le développement d'un campus intégré régi par des normes de qualité de même nature
- b) Favoriser le développement d'environnements physiques en phase avec les méthodes pédagogiques modernes respectant la diversité des approches et des types de savoirs ainsi que leur évolution dans le temps et l'espace.
- c) Trouver des solutions aux problèmes nécessitant une intervention immédiate en assurant l'utilisation optimale des espaces disponibles ou en faisant appel à des solutions de rechange efficaces
- d) Planifier la mise en place d'infrastructures de pointe grâce à la rénovation et à la mise à niveau des bâtiments actuels, et à travers la construction de nouveaux pavillons
- e) Adopter une approche exemplaire favorisant le développement durable et soutenir les actions à portée environnementale dans le développement du campus intégré
- f) Relever le défi de l'entretien différé du parc immobilier de l'Université

OBJECTIF 6

Augmenter les revenus financiers de l'Université et viser l'équilibre budgétaire

Stratégies

- a) Œuvrer avec force et leadership à l'élimination du sous-financement du réseau universitaire québécois et à l'obtention de la juste part du financement de l'Université de Montréal
- b) Accroître les revenus de l'Université en complément du financement gouvernemental.
- c) Réviser le processus budgétaire en tenant compte du financement disponible tout en respectant les missions des diverses facultés et les impératifs pédagogiques qui sont les leurs
- d) Optimiser le fonctionnement de chacune des unités en cherchant toujours à accroître l'efficacité et en favorisant le partage de services et de ressources

Conclusion

Fruit d'un long processus de réflexion et de consultation, le Livre blanc se veut le reflet des nombreuses discussions qu'ont eues des membres de notre communauté entre eux et avec la direction universitaire. Définis sur une base d'échanges, les orientations, les objectifs et les stratégies ont été scrutés sous tous les angles afin de bien traduire la volonté commune. Les discussions ont été parfois vives, les versions nombreuses, mais le processus riche.

On conviendra du caractère ambitieux des objectifs poursuivis et des stratégies proposées, surtout dans un contexte financier particulièrement pénible. Les difficultés actuelles ne doivent pas occulter ce que nous sommes et ce que notre communauté universitaire, forte de sa diversité et de sa richesse à plus d'un égard, aspire à poursuivre.

Ce document stratégique balisera et inspirera notre activité des prochaines années en nous permettant collectivement de continuer à saisir les occasions qui se présenteront, afin d'assurer le rôle premier de l'UdeM sur les plans national et international.

Sur la base de ce Livre blanc, un plan d'action annuel visant à mettre en œuvre les priorités opérationnelles de la direction de l'UdeM sera diffusé à la communauté universitaire. Mis à jour chaque année, il s'accompagnera d'un échéancier de réalisation qui sera modulable en fonction des disponibilités financières de l'Université. Ce plan permettra à la communauté universitaire de suivre notre développement et aux unités d'y arrimer leurs propres actions.

De nouveau, nous remercions les membres de la communauté pour leur participation à l'élaboration de ce cadre général de planification.