

L'Université de demain

Philosophie, processus et consultations : un bilan

Vice-rectorat à la planification et à la
communication stratégiques

Université 
de Montréal et du monde.

24 août 2021

Table des matières

INTRODUCTION	3
1. OBJECTIFS, PRINCIPES ET SOURCES.....	4
A. Objectifs de la démarche	4
⊗ Doter l’Université de Montréal d’une vision audacieuse, mobilisatrice et claire	4
⊗ Utiliser l’intelligence collective à son plein potentiel.....	4
⊗ Sélectionner un petit nombre de piliers, porteurs et stratégies.....	5
⊗ Prendre le parti d’une planification flexible et vivante	5
B. Principes sous-tendant l’élaboration du nouveau plan stratégique de l’Université de Montréal	5
⊗ Audace	5
⊗ Subsidiarité	5
⊗ Authenticité	6
⊗ Plaisir	6
C. Les sources d’inspiration de la planification stratégique	7
2. UN ÉCHÉANCIER RESPECTÉ ET MÊME UN PEU DEVANCÉ	10
3. COMMENTAIRES GÉNÉRAUX SUR L’EXERCICE DE CONSULTATION	12
A. Observations générales	12
B. Principaux constats sur l’Université de Montréal	12
⊗ Éléments de vision.....	13
⊗ Piliers et pistes d’action pour le succès de l’Université de Montréal de demain	13
4. LES VALEURS INSPIRANT LA COMMUNAUTÉ DE L’UNIVERSITÉ DE MONTRÉAL	17
5. CONCLUSION	19
6. ANNEXES.....	Erreur ! Signet non défini.

INTRODUCTION

Au début de l'année universitaire 2020-2021, le Vice-rectorat à la planification et à la communication stratégiques (VRPCS) a entamé un travail de fond visant à doter l'Université de Montréal d'un tout nouveau plan stratégique. Ce plan entend proposer une vision de l'avenir de l'Université qui inspirera son positionnement stratégique sur le long terme. Cette exigence de projection sur le long terme, différente à cet égard de celles qui ont inspiré les plans stratégiques précédents, a influé sur le processus de consultation retenu et influera également sur la forme que prendra le plan stratégique.

Ce bilan d'étape rappelle d'abord les objectifs, les principes et les sources inspirant la démarche de planification stratégique (1). Il évoque ensuite l'échéancier retenu et l'état d'avancement des travaux (2). Enfin, il synthétise les résultats des consultations réalisées (3).

1. OBJECTIFS, PRINCIPES ET SOURCES

A. Objectifs de la démarche

⊗ *Doter l'Université de Montréal d'une vision audacieuse, mobilisatrice et claire*

Une planification stratégique à long terme qui aspire à servir de plan de navigation pour la direction d'une organisation et de point de repère pour ses membres doit reposer sur une vision audacieuse et porteuse d'aspirations. Une telle vision est particulièrement importante en contexte universitaire, puisque les membres de la communauté que forme une université partagent la conviction que, au-delà de leur valeur intrinsèque, les connaissances et les idées contribuent puissamment à façonner le monde. Aussi, une planification stratégique universitaire doit viser, plus encore que dans d'autres types d'organisations, à mobiliser tous les membres de la communauté et à faire en sorte qu'ils et elles s'y reconnaissent, dans le processus comme dans le résultat. Pour ce faire, elle doit donc être claire, non indûment détaillée, et ce, précisément afin de ne pas obscurcir les aspirations dont elle est porteuse. Les objectifs et projets qu'elle met de l'avant doivent enfin être en nombre modeste tout en étant forts et structurants. Une telle planification stratégique a pour but ultime de singulariser l'Université de Montréal dans un univers où les planifications stratégiques universitaires tendent à être uniformes, avec des références rituelles à certains mots clés galvaudés et largement interchangeables (Usher et Savage, 2020). Ainsi, il ne s'agit pas tant d'évoquer ce que *doit* de toute façon faire l'Université, par exemple en matière de développement durable ou d'équité, de diversité et d'inclusion, que de mettre en lumière ce qu'elle *doit faire pour se distinguer le plus possible des autres*. Une bonne planification stratégique universitaire cherche à raconter l'histoire que l'établissement veut construire avec ses partenaires en plus de tenir lieu d'outil de navigation/priorisation à sa direction (notamment pour l'allocation de ressources par définition limitées) et d'affirmer son identité distincte (Macdonald, 2019).

⊗ *Utiliser l'intelligence collective à son plein potentiel*

Les idées et les projets foisonnent à l'Université de Montréal. Toutefois, comme plusieurs autres très grandes organisations, le fonctionnement en silos ne lui est pas étranger, faisant dès lors obstacle à un recours optimal à l'intelligence collective des communautés avec qui elle interagit, en commençant par la sienne. Pour pallier cet enjeu de taille, il a été établi dès le début du processus d'élaboration de la nouvelle planification stratégique de consulter de différentes manières et de faire appel à l'intelligence de toutes les communautés avec qui l'Université entretient des relations pour affiner la vision de ce qu'elle souhaite devenir. De nombreuses rencontres ont ainsi permis de capter les diverses perceptions et d'identifier les dénominateurs communs.

Du même souffle, la décision a été prise de faire appel à l'expertise interne, particulièrement celle du personnel enseignant, laquelle constitue, en raison de sa qualité et de sa diversité, une source particulièrement riche pour l'idéation de l'Université de Montréal du futur. En outre, dans la mesure où l'Université souhaite se déployer en tant qu'organisation apprenante, le recours à l'expertise interne est

tout indiqué. Voir comment différentes catégories d'acteurs agissant au sein de l'Université ou interagissant de l'extérieur avec elle perçoivent l'établissement, les défis auxquels il fait face et les possibilités qui s'offrent à lui est très instructif dans un processus de projection à long terme.

Pour cette raison, le processus actuel de planification stratégique se distingue des précédents par une consultation accrue autant à l'interne qu'à l'externe et par environ 10 intrants complémentaires.

✿ *Sélectionner un petit nombre de piliers, porteurs et stratégies*

Être capable de faire des choix est une habileté consubstantielle à tout exercice de planification stratégique. Si une telle planification souhaite atteindre ses objectifs de clarté et de lisibilité, de même que parvenir à servir d'outil de navigation et de source de mobilisation et de singularisation de l'organisation qui l'adopte, elle doit éviter le piège de la « liste d'épicerie », c'est-à-dire l'accumulation de multiples projets qui peuvent figurer dans les plans stratégiques ayant une portée plus locale.

✿ *Prendre le parti d'une planification flexible et vivante*

Une planification stratégique sur le long terme correspondant aux bonnes pratiques est claire, courte et lisible, et favorise la flexibilité des processus décisionnels universitaires. Elle cible des projets structurants et mobilisateurs. Non seulement elle doit être vivante, mais, pour demeurer pertinente, elle doit le rester, de sorte que, même une fois adoptée et mise en œuvre, elle doit être actualisée, la phase de mise en œuvre se trouvant ainsi en concomitance avec une procédure d'actualisation.

B. Principes sous-tendant l'élaboration du nouveau plan stratégique de l'Université de Montréal

✿ *Audace*

Le mandat confié au VRPCS est de jeter les bases d'une planification stratégique visant non seulement à davantage mettre en valeur les forces existantes de l'Université de Montréal, mais aussi à désigner des thématiques substantielles transversales qui présentent un potentiel particulier de développement et de singularisation pour l'Université dans l'avenir. L'horizon temporel à long terme fixé comme échéance pour la planification stratégique force par ailleurs à se montrer audacieux et à proposer une planification axée sur une vision forte et ambitieuse.

✿ *Subsidiarité*

Autant la littérature scientifique récente sur les planifications stratégiques que le type même de planification envisagée incitent à éviter une planification de type trop traditionnel. Aussi, dès le début du processus de consultation à l'interne, il a été partagé, avec toutes les parties intéressées, que la

planification institutionnelle ne constituerait pas un compendium de toutes les planifications des facultés, directions ou services, ni même un résumé des principales mesures de ces planifications. Il a au contraire été proposé que le principe de subsidiarité inspirerait tout le processus de planification institutionnelle. La réaction très positive des parties rencontrées a confirmé ce besoin d'une planification allégée, ciblée. L'application de ce principe de subsidiarité fait en sorte que la question au cœur de l'élaboration de cette planification est la suivante : que peut faire l'Université de Montréal dans son ensemble, par l'action fédératrice – à forte valeur ajoutée – de l'administration centrale, qu'une faculté ou qu'un service ou plusieurs ne peuvent faire seuls ou en concertation? La planification institutionnelle n'a dès lors pas pour vocation de se substituer aux planifications des facultés ou services, lesquelles ont leur légitimité et leur utilité propre.

En revanche, se nourrissant de ces planifications locales, la planification institutionnelle est à l'écoute de la communauté universitaire; en retour, cette dernière doit être inspirée par la première. Tout cela vise à donner une cohérence à l'ensemble ainsi que des arrimages fluides et clairs avec les facultés et services. Pour y arriver, les derniers mois ont permis d'accroître le flux d'information afin de mieux comprendre les réalités mutuelles et d'assurer une meilleure imbrication des différents niveaux d'intervention. Pour cela, le VRPCS a fait appel à une conseillère principale supplémentaire pour accompagner les facultés et principaux services dans leurs processus de planification stratégique. Au moment d'écrire ces lignes, le VRPCS a réalisé environ sept accompagnements. Pour les facultés qui ont décidé de recourir à des consultants externes, des communications régulières ont lieu entre elles et le VRPCS.

⊗ **Authenticité**

Si le mandat donné au VRPCS relativement à l'élaboration de la planification stratégique présuppose une part de rêve, en ce qu'il implique une projection idéalisée dans un avenir dont nous ne contrôlons pas toutes les variables, cette planification n'en est pas moins fondée sur un socle solide, forgé par les nombreux projets concrets ayant découlé des planifications stratégiques précédentes. Loin de faire table rase du passé, la nouvelle planification se construit aussi sur les succès avérés de l'Université de Montréal des dernières années, en cherchant par exemple à pousser plus loin des projets phares tels les laboratoires d'innovation. Par ailleurs, le VRPCS effectuera les suivis nécessaires, le cas échéant, des projets enclenchés dans le cadre du processus précédent de transformation institutionnelle.

⊗ **Plaisir**

Une invitation a été lancée à la communauté de l'Université de Montréal afin qu'elle participe avec plaisir au processus d'élaboration de la planification stratégique. Le fait que celle-ci cherche à définir une vision novatrice et audacieuse de l'Université de Montréal du futur plutôt que d'appréhender l'organisation dans une perspective strictement technocratique a favorisé un accueil favorable de cette proposition. Un mot d'ordre a ainsi été donné : ne pas se censurer d'emblée en pensant qu'il ne servirait à rien de mettre de l'avant des idées inusitées ou radicalement novatrices, l'horizon temporel sur le long terme de la planification permettant en effet de sortir à certains égards des sentiers battus. Les diverses activités de consultation ont été très bien accueillies et, comme nous le verrons, la forte participation au

sondage destiné à l'ensemble de la communauté tend à indiquer une adhésion certaine à l'approche proposée pour l'élaboration de la planification.

C. Les sources d'inspiration de la planification stratégique

L'élaboration de la nouvelle planification stratégique institutionnelle se nourrit de plusieurs intrants, qui permettent une réflexion approfondie.

Premièrement, une *revue de la littérature sur les bonnes pratiques* en matière de planification stratégique a été réalisée. Cette revue a conforté l'intuition du recteur, qui souhaitait une planification stratégique axée sur le développement d'une vision à long terme et porteuse d'aspirations plutôt que strictement technique.

Deuxièmement, un *balisage des planifications stratégiques des dernières années à l'Université de Montréal* a été effectué. Les planifications suivantes ont ainsi été analysées : 1) L'Université de Montréal : force de changement, 2006-2010; 2) Comprendre, agir, 2011-2015; 3) Plan stratégique et plan d'action : transformation institutionnelle, 2016-2021. Il s'agissait principalement de voir comment l'Université de Montréal avait cherché à se positionner et d'inscrire la planification en cours dans une perspective de cohérence temporelle avec les planifications antérieures.

Troisièmement, un *balisage des planifications stratégiques d'autres universités* du Québec, du Canada, des États-Unis, d'Europe, d'Océanie et d'Afrique a été réalisé notamment afin d'observer les tendances en matière de planification stratégique universitaire et de confronter la littérature scientifique à la pratique.

Quatrièmement, le projet *Université 2030* a été lancé dès l'été 2020, peu après l'entrée en fonction de l'équipe actuelle de direction, consistant en un appel à la réflexion sur l'Université de demain. Le recteur, à l'origine de cette initiative, désirait prendre le pouls de membres de la communauté universitaire recommandés par les doyens des facultés et les directeurs de service. Ces personnes étaient invitées à rédiger un court texte à partir de 13 thèmes proposés par le recteur. Des groupes de discussion ont ensuite été formés sur quatre sujets transversaux et un résumé des délibérations a été rédigé. Des professeurs et professeures ont animé les différents groupes.

Cinquièmement, conscient des défis relatifs à l'influence de l'Université de Montréal dans les cercles décisionnels canadiens en dehors du Québec (incluant l'administration fédérale), le VRPCS a mandaté Alex Usher, directeur de la firme de consultants Higher Education Strategy Associates et auteur d'un blogue très consulté sur les enjeux liés à l'enseignement postsecondaire, afin que soient présentés les *éléments clés sur la perception hors Québec de l'Université de Montréal*. M. Usher a ainsi eu des entretiens avec plusieurs décideurs et influenceurs de l'extérieur du Québec : 7 liés à l'écosystème de l'administration publique fédérale, 6 rattachés à des ONG intéressées par les questions relatives aux universités, 4 acteurs près du pouvoir politique fédéral, 6 recteurs ou vice-recteurs en poste dans de grandes universités canadiennes, 4 journalistes de publications à portée nationale, 2 présidents d'importantes fondations philanthropiques, 12 influenceurs occupant ou ayant occupé des postes

stratégiques au sein d'universités, de tribunaux ou d'organismes subventionnaires et, enfin, 3 anciens cadres de l'Université de Montréal travaillant maintenant pour des organisations établies en dehors du Québec.

Sixièmement, une *tournee de toutes les facultés, des associations étudiantes et des services* s'est déroulée entre le mois d'octobre 2020 et le mois de janvier 2021, où la vision sous-jacente à l'élaboration de la nouvelle planification institutionnelle et la philosophie inspirant la collaboration administration-unités à cet égard ont été présentées. Cette tournée a été accueillie avec un enthousiasme certain.

Septièmement, afin de mieux comprendre l'environnement dans lequel évolue l'Université de Montréal ainsi que les attentes de divers milieux à son égard, l'équipe de la planification stratégique a réalisé une *tournee de plusieurs parties prenantes partenaires et externes*. Elle a rencontré plus de 20 groupes; cela correspond à une centaine de personnes représentant tantôt des écoles, hôpitaux ou centres de recherche affiliés à l'Université de Montréal, tantôt des parties prenantes externes des secteurs public et privé, aux échelles tant locale que nationale ou internationale. Ainsi, outre les écoles et hôpitaux affiliés et leurs centres de recherche, les organisations suivantes ont notamment été rencontrées : La Caisse de dépôt et placement du Québec, Montréal International, l'Organisation internationale de la Francophonie, l'Organisation pour l'harmonisation en Afrique du droit des affaires, la Chambre de commerce du Montréal métropolitain, la Jeune Chambre de commerce de Montréal, Hydro-Québec, Mila, CPAC, le Réseau universitaire intégré de santé et de services sociaux, les scientifiques en chef du Canada et du Québec, les directions générales et directions des études des cégeps de Montréal, de la Rive-Nord et de la Montérégie, les directions générales et directions des études des collèges privés du grand Montréal et les directions des centres de recherche de l'Université de Montréal. Les critères de sélection des parties prenantes consultées ont été : 1) l'existence d'une affiliation officielle à l'Université de Montréal; 2) la reconnaissance de certaines organisations à titre d'acteurs centraux de l'écosystème montréalais ou de l'écosystème international de l'Université de Montréal; 3) l'importance de certains acteurs du point de vue de l'enseignement supérieur ou de la recherche scientifique; et 4) le statut de « pépinière de talents » pour l'Université de Montréal.

Huitièmement, puisque le mandat lié à la planification stratégique mettait l'accent sur l'adoption d'une vision à long terme de l'Université de Montréal, il est apparu impérieux que le processus d'élaboration de cette planification intègre un volet substantiel fondé sur la littérature scientifique et l'expertise universitaire pertinentes compte tenu de la nature des auditoires d'une telle planification au sein d'une université.

Dans cette foulée, une *analyse des tendances des futurs universitaires possibles* a été réalisée à partir de la littérature scientifique récente. Pour approfondir certaines questions soulevées par cette analyse, l'équipe de la planification stratégique a été à la rencontre de spécialistes ou de directions d'universités particulièrement innovantes, par exemple l'Université de la Floride (pour l'intégration tous azimuts de l'intelligence artificielle) ou David Staley (de l'Université d'État de l'Ohio) pour la matérialisation de l'interdisciplinarité.

En outre, une série de *sept séminaires* offerts à la direction élargie de l'Université de Montréal a été organisée. Ils visaient à alimenter la réflexion interne à partir d'initiatives innovantes lancées dans d'autres universités ou sur des questions centrales de la mission universitaire. Dans ce cadre, il a été jugé

important que le nombre de spécialistes d'autres universités soit relativement équilibré par rapport à celui des spécialistes de l'Université de Montréal. Ainsi, les personnes suivantes ont accepté de partager leurs réflexions : Michèle Lamont (Université Harvard, sociologie), Claudine Provencher (London School of Economics, psychologie), Emmanuel Kattan (Université Columbia, philosophie), Jean-Frédéric Lévesque (New South Wales Clinical Innovation Agency), Vardit Ravitsky (École de santé publique de l'Université de Montréal), Olivier Bégin-Caouette (Faculté des sciences de l'éducation de l'UdeM) et Émilie Genin (École de relations industrielles de l'UdeM). Les séminaires sont accessibles sur le site de la planification : <https://www.umontreal.ca/demain/>.

Neuvièmement, un *sondage sur les perceptions de l'Université de Montréal* auprès du grand public de la région de Montréal et des personnes diplômées a été réalisé par l'agence Ad hoc recherche. Il visait à mettre à jour les résultats d'un sondage de même nature tenu en 2012.

Enfin, un *sondage destiné à la communauté interne* (annexe 10), dont la méthodologie a été validée par notre collègue Claire Durand, éminente experte de ces questions, visant à mesurer les aspirations de ses membres a été mené en mai 2021. Au total, plus de 7000 personnes ont pris connaissance du sondage. Près de 10 % des membres (6027) de la communauté interne de l'Université de Montréal et 1059 diplômés et diplômées y ont répondu. Il s'agit là d'un véritable succès, tenant compte du fait que ces répondants ont accepté de remplir ce sondage en ligne alors qu'ils ont les yeux rivés sur leur écran depuis un an et demi. On peut y voir une manifestation de leur attachement à l'Université de Montréal. Se voulant fidèle à notre volonté de mobiliser l'intelligence collective, ce sondage a été envoyé autant à nos personnels administratif et enseignant, à nos diplômés et diplômées qu'à notre population étudiante.

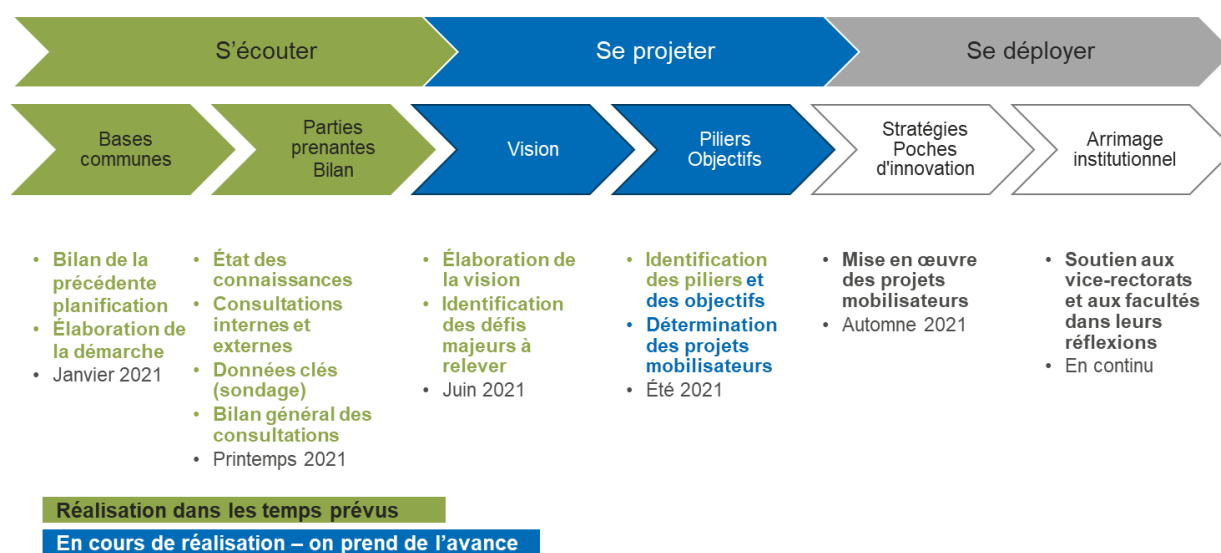
2. UN ÉCHÉANCIER RESPECTÉ ET MÊME UN PEU DEVANCÉ

La première grande étape de la démarche d'élaboration de la planification stratégique a été la consultation. Il s'agissait de prendre le temps d'écouter les communautés avec qui l'Université de Montréal interagit, d'abord sa communauté à l'interne, mais aussi celles de ses écoles et hôpitaux affiliés. En outre, compte tenu de la nature de la planification envisagée, il a été décidé de consulter un nombre significatif de parties prenantes à l'externe pour être à l'écoute des besoins de la société et de nos partenaires.

De manière concomitante à cette étape du processus de planification stratégique, il a fallu créer le VRPCS, puisque ce vice-rectorat n'existait pas. Sous l'administration précédente, la planification relevait du Vice-rectorat aux ressources humaines. Au moment de la création du VRPCS, toutes les ressources qui avaient participé aux processus de planification antérieurs ont été dirigées vers d'autres domaines. Trois embauches ont donc dû être effectuées selon la procédure prescrite à l'Université de Montréal. L'adjointe au vice-recteur et spécialiste en planification stratégique, Céline Martinez, s'est ainsi jointe à l'équipe du VRPCS à la fin juillet 2020; elle a été suivie, en mars 2021, par Marie-Claude Lussier, conseillère principale en planification stratégique, dont le mandat est notamment d'accompagner les facultés et services dans leurs propres processus de planification et d'arrimer ces exercices à la planification institutionnelle. Enfin, Anne-Marie Campbell, embauchée à titre de conseillère principale en communications au Bureau des communications et des relations publiques (BCRP) chargée du plan de communication de la planification stratégique, a rejoint l'équipe en mai 2021. Pour procéder à certaines analyses liées à la planification stratégique, le consultant Réjean Roy a été engagé. Par ailleurs, Catherine Régis, professeure à la Faculté de droit, et Vincent Larivière, professeur à l'École de bibliothéconomie et des sciences de l'information, ont été nommés vice-recteurs associés et participent au développement de divers projets du VRPCS. Outre le dossier crucial de la planification stratégique, le VRPCS s'est vu confier la responsabilité de la nouvelle Direction du budget, de l'analyse et de la planification institutionnelle pour les données et l'intelligence d'affaires, du BCRP et du Bureau de valorisation de la langue française et de la Francophonie, à laquelle s'est ajoutée récemment celle de l'organisation du congrès 2023 de l'Acfas.

Tout en menant de front les différents dossiers et unités, l'échéancier établi pour le processus de planification stratégique à l'automne 2020 a été respecté; en fait, il est légèrement devancé. Divers rapports ont par ailleurs été faits aux instances institutionnelles que sont le Conseil de l'Université et l'Assemblée universitaire. Un comité d'accompagnement de la planification stratégique (CAPS) a été créé au printemps 2021 par l'Assemblée universitaire pour contribuer à la réflexion sur le processus de planification stratégique. Chargé de faire rapport à l'AU, le comité est présidé par le doyen Carl-Ardy Dubois et composé de trois (3) professeurs, de deux chargés ou chargées de cours, d'une ou un membre parmi les cadres, professionnels et professionnelles de l'Assemblée universitaire, d'une ou un membre du personnel de soutien de l'Assemblée universitaire, d'une ou un membre nommé par le Conseil des diplômés et d'un représentant ou une représentante de la Fédération des associations étudiantes du campus de l'Université de Montréal et de l'Association générale des étudiantes et étudiants de la Faculté de l'éducation permanente. La vice-rectrice associée Catherine Régis y agit comme personne-ressource désignée par le rectorat. En date du présent bilan, deux réunions du CAPS ont été tenues au cours desquelles le vice-recteur a présenté au comité l'état d'avancement des travaux et plusieurs documents ont été partagés et commentés.

Un graphique mis à jour de l'échéancier se trouve ci-dessous.



L'été 2021 sera consacré à l'identification d'objectifs précis et de projets mobilisateurs de même qu'à la détermination d'indicateurs de succès des objectifs fixés.

Cela dit, s'il reste quelques données à étudier à la suite des consultations tenues depuis l'automne 2020, certains constats se dégagent clairement. Ils sont présentés ci-après.

3. COMMENTAIRES GÉNÉRAUX SUR L'EXERCICE DE CONSULTATION

Pour l'essentiel, la consultation des parties prenantes à l'interne et à l'externe a visé à expliquer la démarche d'élaboration de la nouvelle planification stratégique et la philosophie l'inspirant, à cerner la perception que ces parties prenantes ont de l'Université de Montréal, à mesurer les attentes qu'elles ont à son égard sur le long terme et, enfin, à désigner ce qui, selon elles, distingue l'Université de Montréal de ses concurrentes et quelles sont les caractéristiques (existantes ou souhaitées) qui accroîtraient sa singularité et amélioreraient son positionnement stratégique. Ces parties prenantes étaient avant tout invitées à exprimer leur conception du *pourquoi* de l'Université : pourquoi faisons-nous ce que nous faisons (Sinek, 2015)?

De manière générale, la réponse de ces parties prenantes à l'invitation qui leur a été faite de venir nous parler, en amont de l'élaboration de la planification, a été presque unanimement positive, voire enthousiaste.

A. Observations générales

Les parties prenantes ont pour la plupart trouvé stimulant et rafraîchissant d'entendre parler de vision plutôt que d'enjeux d'abord opérationnels et d'avoir l'occasion, notamment après plusieurs mois de pandémie, de prendre du temps pour penser à demain, pour rêver à l'avenir en quelque sorte. Elles ont également manifesté leur satisfaction à l'égard du processus de consultation mis en place, jugé simple, transparent et compréhensible. Elles ont dans cette foulée ciblé quelques défis que ce processus doit permettre de relever. Un réel consensus s'est ainsi dégagé quant à l'importance de prioriser quelques projets porteurs (quatre ou cinq au maximum) qui sont réellement transversaux et distinctifs et quant à la nécessité de ne pas diluer la réflexion en cherchant trop de compromis. En outre est ressortie la volonté de désigner des indicateurs mesurables et durables sur une longue période, possiblement en séquençant les 10-15 ans envisagés pour la portée temporelle de la planification stratégique. L'idée de proposer une vision à long terme, ambitieuse, dynamique et créatrice de valeur, ainsi que connue de chaque membre de la communauté par une communication efficace et limpide, a aussi largement fait consensus. Il en a été de même de la volonté exprimée par le rectorat de mettre de l'avant une planification tenant en un document simple employant un vocabulaire engageant, avec des piliers forts, des objectifs élevés (participant d'une éthique de la vertu) et des axes fédérateurs. Les parties prenantes internes ont également jugé favorablement le projet d'une vaste consultation à l'externe.

De manière plus spécifique, les équipes facultaires, vice-rectorales et des directions de service ont bien reçu le projet de nourrir leur propre réflexion stratégique par un accompagnement du VRPCS ou par la diffusion de documents les aidant à se positionner. Une constante est par ailleurs ressortie : les budgets universitaires devront favoriser la mise en œuvre des priorités définies dans la planification stratégique institutionnelle. Autrement dit, les choix budgétaires devront suivre les choix stratégiques avec les arbitrages que cela peut supposer.

B. Principaux constats sur l'Université de Montréal

Les éléments les plus cités ont été classés en deux grandes catégories :

- Les constats qui sont liés à une **vision** pour l'Université de Montréal de demain.
- Les constats qui définissent un peu plus précisément les **piliers**, qui renvoient à la question de savoir comment l'Université devrait procéder pour concrétiser sa vision et contrer les obstacles.

✿ *Éléments de vision*

Les défis auxquels la société doit faire face sont immenses (climat, désinformation, inégalités sociales, polarisation idéologique, etc.). Cela a des conséquences sur la vision qui doit (ou peut) être proposée pour l'Université de demain.

Ainsi, que ce soit par la formation qu'elle offre à sa communauté étudiante ou par le rayonnement de sa recherche, l'Université de Montréal devra être une joueuse clé dans la résolution des grands défis de la société. En plus de former des citoyennes et citoyens éclairés, elle doit se camper comme une organisation vers laquelle on se tourne d'emblée pour comprendre le monde et participer à son amélioration afin de promouvoir l'intérêt public ou le bien commun. Il ne s'agit pas ici de définir le bien commun, mais plutôt de constituer un forum où des débats rationnels et éclairés par la connaissance ont lieu autour de questions concernant, directement ou indirectement, le bien commun. L'Université de Montréal se démarquera donc par la passion qu'elle met à produire et partager les connaissances et par l'exercice d'un leadership intellectuel désintéressé. Afin d'y parvenir, elle doit s'efforcer de faire converger les efforts de différents partenaires, à l'interne et à l'externe, et ainsi d'accroître sa présence et son rayonnement au bénéfice de la société. En outre, si l'Université est déjà un lieu privilégié où la recherche, l'enseignement et les liens avec la communauté se nourrissent mutuellement, celle de demain pourrait le faire davantage et aller plus loin en développant une flexibilité qui lui permettra de répondre plus efficacement aux besoins d'un monde en constante transformation. Enfin, l'Université de Montréal doit se servir de son ancrage francophone comme tremplin pour appréhender le monde plutôt que de l'envisager comme une barrière qui protégerait son environnement immédiat. L'idée de mieux déployer les forces de l'Université de Montréal et d'accroître sa présence, autant à Montréal qu'ailleurs, afin de mieux servir le monde est revenue constamment dans les rencontres de consultation. Des obstacles doivent cependant être surmontés pour atteindre les objectifs visant à matérialiser une vision ambitieuse et novatrice de l'Université.

✿ *Piliers et pistes d'action pour le succès de l'Université de Montréal de demain*

Les piliers assurent la solidité et la cohérence des stratégies et des projets qui sont choisis pour concrétiser notre vision. Comment se rendre à destination? Comment déterminer nos priorités pour surmonter les obstacles et atteindre nos objectifs?

Fédérer les énergies afin de relever les grands défis du futur

L'un des souhaits les plus fréquemment formulés dans le cadre des consultations sur la planification stratégique est que l'Université de Montréal prenne les moyens nécessaires afin de décroïsonner les disciplines et d'offrir à sa communauté étudiante une expérience beaucoup plus interdisciplinaire qu'elle

l'est présentement. Ce souhait est exprimé avec plus de force encore par les étudiantes et étudiants eux-mêmes et par les acteurs externes, en particulier les employeurs ou leurs représentants. Plus que jamais, il faut penser l'enseignement par thèmes ou par problématiques, ce qui ne va toutefois pas de soi compte tenu du modèle monodisciplinaire fondant le système professionnel au Canada et des ordres professionnels qui le portent et avec lesquels les facultés de l'Université doivent composer. De même, le développement de compétences telles que le travail en équipe, la créativité ou les compétences interculturelles devraient faire partie de la formation de tout étudiant et de toute étudiante de l'Université de Montréal.

Au-delà de l'interdisciplinarité, il ressort de la consultation que l'Université a intérêt à nouer des partenariats communautaires ou autres afin d'offrir des expériences de terrain à sa communauté étudiante. De manière générale, plusieurs intervenants verraient favorablement un accroissement de la collaboration et des partenariats autant à l'interne qu'avec d'autres universités, d'autres ordres d'enseignement, l'industrie, le milieu des affaires et l'international, notamment par l'entremise de nos réseaux de personnes diplômées. Cela aurait pour effet d'augmenter le rayonnement de l'Université dans l'espace public. Sur la question précise de l'importance d'accentuer la collaboration interuniversitaire, entre autres sur le plan des cursus offerts, la littérature récente va dans le même sens, puisqu'elle insiste sur l'intérêt de penser l'offre globale de formations faite aux étudiants et étudiantes dans une perspective de réseautage plutôt que dans l'optique d'actions institutionnelles individuelles (Motzer, 2021).

De l'avis de plusieurs, l'Université ne doit pas hésiter à exercer un leadership fort en abordant des sujets d'intérêt pour la société, par exemple les usages de l'intelligence artificielle ou le développement durable. Pour cela, elle doit valoriser l'enrichissement de la culture scientifique et se prononcer dans les débats sociaux susceptibles de mobiliser ses expertises.

L'efficacité de telles interventions, de même que la possibilité qu'elle puisse offrir une expérience véritablement singulière et transformatrice à ses étudiants et étudiantes, est toutefois fonction de sa capacité à fédérer les énergies d'acteurs à l'interne et à l'externe.

Oser le changement

Les ambitions que se donnera l'Université de Montréal dans sa planification stratégique, particulièrement si elles visent à la singulariser par des projets inédits et innovants, ne pourront se réaliser que si l'Université se montre davantage ouverte au changement qu'elle l'est actuellement et, surtout, si elle acquiert, dans ses pratiques et au sein de ses instances, une forme de réflexivité institutionnelle qui fera d'elle une organisation apprenante et innovante grâce à l'expérimentation en continu. Cela exige de sa part de documenter ses actions, d'analyser leurs résultats à la lumière d'indicateurs prédéterminés le cas échéant, d'adapter ses pratiques en conséquence et de mettre en place un système d'évaluation continue permettant de valider régulièrement la cohérence entre ses ambitions, ses valeurs et ses actions.

Une organisation souhaitant amorcer un changement dans le monde doit donc elle-même accepter et gérer son propre changement. Mais elle doit aussi, de l'avis unanime des acteurs consultés, se doter de

moyens pour reconnaître, favoriser et soutenir les initiatives innovantes, qu'elles viennent du personnel enseignant ou de la population étudiante. Plusieurs intervenants déplorent à cet égard la dispersion des services de soutien des initiatives innovantes.

C'est particulièrement le cas des étudiants et étudiantes, qui insistent pour que l'expérience de formation et l'innovation pédagogique soient revitalisées, notamment par un accroissement des séances de formation sur le terrain, de l'intégration de la recherche dans les programmes et de l'encadrement ainsi que par une diversification des méthodes d'enseignement, ce qui inclut une formation en ligne de qualité – la pandémie ne semble d'ailleurs pas avoir eu pour effet de teinter négativement ce type de formation.

Enfin, l'Université doit, selon un grand nombre d'intervenants, exercer un leadership fort afin d'opérer certains changements sociaux estimés nécessaires et justifiés par la science. Par exemple, plusieurs expriment le souhait qu'elle intègre les enjeux de développement durable dans toutes les facettes de son action, en plus de créer, à une échelle plus petite, des terrains d'essai sur le campus pour des innovations écologiques. Ce souhait est exprimé très fortement par les étudiants et étudiantes. D'autres dossiers, tels que l'équité, la diversité et l'inclusion, pourraient fournir d'autres occasions de démontrer un tel leadership.

Vivre notre pluralité

Un constat récurrent entendu au cours des consultations a trait à la pluralité des composantes de l'Université de Montréal, de la ville où elle est ancrée et à la pluralité des mondes que fédère l'Université, autant à l'échelle locale qu'à l'échelle internationale.

D'une part, le pluralisme culturel et linguistique de Montréal doit davantage être mis à profit par l'Université de Montréal. Bien que devant réaffirmer, voire dynamiser son ancrage francophone, l'Université est incitée, comme il a été évoqué précédemment, à miser sur le français en tant que tremplin pour favoriser la diversité culturelle et linguistique à l'interne comme à l'externe. Autrement dit, un ancrage francophone primordial n'empêche pas une certaine fluidité identitaire, l'Université de Montréal se donnant pour vocation d'arrimer les mondes à partir de cet ancrage. D'autre part, le pluralisme culturel de Montréal doit être mieux représenté au sein de l'Université de Montréal même, ce qui met en lumière l'importance des plans d'action en matière d'équité, de diversité et d'inclusion. En plus d'être représentative de la société montréalaise, l'Université doit adopter et mettre en œuvre des valeurs d'inclusion, avec le regard critique sur ses actions que de telles valeurs supposent. En outre, la pluralité sociale au sens large de la société montréalaise doit attirer l'attention de l'Université de Montréal, qui est ainsi invitée à davantage se soucier des enjeux liés à l'accessibilité aux études universitaires en favorisant la mobilité sociale et en accueillant mieux les personnes ayant des parcours atypiques. De la même façon, les acteurs consultés estiment que l'Université a intérêt à se montrer plus ouverte aux trajectoires et parcours multiples, autant parmi les personnels enseignant et non enseignant que chez les étudiants et étudiantes. Dans les formations qu'elle offre, la pluralité des méthodes et expériences pédagogiques est aussi vue comme ayant une valeur ajoutée. Ainsi, l'après-pandémie est considérée comme une occasion pour réfléchir à la valeur ajoutée d'activités en présentiel; de même,

encourager l'innovation pédagogique interdisciplinaire par des projets éphémères et mobiles est, pour certains, une piste à explorer, d'autant qu'elle permettrait à l'Université de se déployer sur la totalité des territoires qu'elle occupe afin, notamment, de multiplier les occasions d'échange avec la population. Indirectement, la diversification des méthodes et expériences pédagogiques pourrait favoriser un plus grand épanouissement dans la communauté étudiante, aidant du coup à son bien-être et à son équilibre.

La mobilisation de différents vecteurs de pluralité devrait se refléter dans les déclinaisons de la marque UdeM, l'Université de Montréal et du monde étant aussi l'Université de Montréal *et des mondes*.

4. LES VALEURS INSPIRANT LA COMMUNAUTÉ DE L'UNIVERSITÉ DE MONTRÉAL

Les consultations ont permis d'identifier un noyau dur de valeurs faisant largement consensus dans la communauté de l'Université de Montréal. Ces valeurs doivent inspirer les actions de l'Université dans sa mission de promouvoir le bien commun par des débats rationnels et éclairés par les connaissances.

Une première valeur importante qui est ressortie à la fois dans les propos et dans l'engagement chez les acteurs internes consultés est la *passion*. C'est en effet la passion d'apprendre qui unit les étudiantes et étudiants qui viennent à l'Université de Montréal. C'est la passion de transmettre des savoirs, d'aider celles et ceux qui veulent apprendre qui motive les membres de son corps enseignant. C'est encore la passion qui mobilise ses chercheuses et chercheurs et les incite à s'intéresser aux mystères de l'Univers et aux grands débats sociaux ainsi qu'à s'engager dans la création. C'est enfin la passion qui motive les membres de son personnel non enseignant à soutenir, au quotidien, la réalisation de ses missions.

Une autre valeur fondamentale fréquemment évoquée est le *courage*, d'autant que plusieurs intervenants ont semblé partager la perception que les universités tendaient à être de moins en moins courageuses lorsqu'il s'agit de défendre leur mission dans la société face à la pression de multiples lobbys. L'expérience qu'offre l'Université de Montréal aux membres de sa communauté étudiante vise ainsi à leur permettre de développer la ténacité requise pour faire preuve de l'audace nécessaire autant à l'exploration du monde des idées qu'à celle de leurs possibles individuels. Soucieuses de repousser les frontières de la pensée ou de la création, les personnes qui leur enseignent interrogent constamment leurs présupposés et ceux de la société. C'est en acceptant les risques inhérents aux processus de découverte qu'elles arrivent à proposer des solutions innovantes aux problèmes du monde. De même, plusieurs interlocuteurs souhaitent que l'Université de Montréal elle-même, dans ses réflexions sur ses modes de fonctionnement et d'action, fasse preuve de plus de courage, cette valeur étant ici vue comme susceptible de permettre la mise en question d'une culture du *statu quo* que plusieurs tiennent pour un frein à l'innovation et au progrès.

La *liberté* constitue une autre valeur chère à la communauté. Il est apparu aux acteurs consultés que l'Université devait valoriser la liberté d'être des membres de sa communauté, avec toute la diversité que cela suppose. Dans un contexte international où les questions de liberté d'enseignement et de recherche font débat, ces acteurs ont aussi insisté sur l'importance que l'Université garantisse aux membres de sa communauté la liberté de conscience, ainsi que celles de penser, de chercher, de s'exprimer, sans contrainte et sans censure, mais, et cela est très important, dans le respect des autres, de leur propre liberté et de leur dignité. Ainsi, reconnaissant que la liberté ne s'exerce pas dans l'abstrait et que des inégalités peuvent nuire à son plein exercice, l'Université de Montréal doit aider les membres de sa communauté à surmonter les obstacles qui, en son sein, les empêcheraient d'exercer cette liberté en toute égalité avec les autres. Enfin, l'Université de Montréal est fortement incitée à encourager l'accès le plus libre possible à la science et à la création.

Aussi, plusieurs intervenants consultés estiment important que l'Université de Montréal, en tablant sur son expérience à cet égard, encourage la *responsabilité* des membres de sa communauté à l'égard de toutes les actions qu'ils et elles posent à l'Université comme à l'extérieur. Une éthique de la responsabilité doit ainsi inspirer la recherche qui s'y fait et le contenu des formations qu'elle offre à ses

étudiants et étudiantes. La notion d'innovation responsable a été largement débattue, tout comme l'a été celle de responsabilité dans le développement de l'Université et dans la réalisation de ses actions, que ce soit à l'égard des gens ou de l'environnement.

Enfin, *l'ouverture* est perçue comme une caractéristique déterminante de l'Université de Montréal de demain. Cette valeur prend vie dans le respect et la civilité dont chaque membre de la communauté fait preuve envers les autres. Elle se révèle aussi par la bienveillance que manifeste l'Université de Montréal à l'égard de sa communauté, notamment en se préoccupant du bien-être de ses membres et du maintien d'un esprit de collaboration entre eux et elles. Elle se concrétise enfin dans l'engagement et les actions concrètes de l'Université de Montréal quant à l'inclusion de la diversité dans tous les volets de son fonctionnement.

5. CONCLUSION

L'analyse des données recueillies au cours de l'exercice de consultation réalisé en vue de l'élaboration de la nouvelle planification stratégique institutionnelle permet d'esquisser un bref portrait de l'Université de Montréal de demain.

Celle-ci devra être une université qui travaille pour améliorer le monde dans lequel nous vivons, au-delà des intérêts particuliers des uns et des autres, d'où l'importance accordée à la notion de bien commun. Elle sera une université valorisant et promouvant la collaboration et qui exercera son influence en ce sens partout dans le monde, mais particulièrement dans toute la francophonie. Elle se voudra une université flexible et créative qui propose des solutions innovantes et qui n'hésite pas à sortir des sentiers battus. Enfin, elle sera une université diversifiée et ouverte sur le monde qui utilisera l'intelligence collective à son plein potentiel en intégrant à ses processus décisionnels des points de vue et expériences multiples. Chose certaine, l'Université de Montréal de demain, telle que rêvée par sa communauté, ne s'éloignera pas du modèle humaniste humboldtien qui est à l'origine de l'institution universitaire moderne (De Meulemeester, 2011), notamment au Québec (Gingras, 2003), et qu'elle a adopté jusqu'à présent. Mais l'Université de Montréal de demain aura le courage d'actualiser ce modèle et, suivant l'invitation d'Euripide, de remuer ciel et terre au besoin.