

L'Université 2030

Résumé des réflexions informelles et ouvertes sur l'Université de demain

Vice-rectorat à la planification et aux
communications stratégiques

Université 
de Montréal et du monde.

Avril 2021

Résumé produit par Marie-Claude Lussier
Conseillère principale en planification stratégique
VRPCS

1. MISE EN CONTEXTE

À son arrivée en fonction en juin 2020, le recteur a demandé aux doyens et directeurs généraux de suggérer des noms de personnes pour contribuer à une réflexion sur l'avenir de l'Université.

Ces personnes ont d'abord été invitées à produire un court texte à partir de treize thématiques proposées par le recteur.

Des groupes de discussion ont ensuite été formés afin de poursuivre la réflexion sur quatre sujets transversaux.

Nous vous présentons aujourd'hui le fruit de cette réflexion à travers les résumés entourant les questions posées et les 4 thèmes couverts en groupe.

Sources utilisées lors de la création de la synthèse :

- Recueil de textes reçus dans le cadre d'un appel à la réflexion sur l'université de demain lancée par le recteur de l'Université de Montréal au cours de l'été 2020.
- Présentation et notes des 4 groupes de discussion subséquents.

2. RÉSUMÉS DES RÉFLEXIONS INDIVIDUELLES

Les idées principales des 39 textes reçus ont été regroupées et parfois reformulées afin de dresser un portrait global des réflexions individuelles.

1. L'enseignement supérieur, c'est beaucoup plus que la simple transmission de connaissances. Une part importante de la transformation liée à **la formation universitaire est tributaire d'échanges et d'interactions sociales** en temps réel, face à face, entre les participants à la relation d'apprentissage. **Quelle est la part essentielle et irréductible de ces échanges?** Quelle forme prendra-t-elle en 2030?

Les échanges formels et informels occupent toujours une place importante dans l'apprentissage, mais les modalités de ces échanges se multiplient. Et si tous s'entendent pour dire que les interactions en personne ne peuvent être entièrement remplacées, plusieurs soulignent que le rôle et la valeur ajoutée de ces interactions doivent être repensés.

- Les rencontres doivent être multiples et multiformes. Les nouvelles technologies peuvent enrichir cette expérience par la plus grande accessibilité au savoir et à un plus grand accès aux réseaux internationaux, mais ne peuvent remplacer les échanges informels.
- Plus on mise sur des apprentissages incontournables en virtuel, plus l'université devrait être en mesure d'innover et de libérer des ressources et du temps pour créer ces nouveaux espaces directs d'interaction avec de multiples partenaires. La vie d'une institution universitaire à l'interne ne peut faire l'économie d'une communauté active où circulent des personnes de différents horizons et cultures.
- Les rencontres des étudiants de premier cycle devront être des forums permettant d'échanger avec des experts, de confronter les idées, d'approfondir la réflexion et de valider la compréhension des uns et des autres.
- L'Université comme lieu privilégié d'expérience partagée, et ce, tout au long de la vie.
- Des activités d'apprentissage *in situ* (stages et autres activités de socialisation à la profession) dès le début du curriculum, afin de rendre l'enseignement plus dynamique, de corriger rapidement les erreurs d'orientation et d'intégrer plus « naturellement » les employeurs potentiels dans la dynamique universitaire.

2. **Quelle sera la place de l'intelligence artificielle et du numérique dans l'enseignement supérieur, en 2030?**

Les réflexions sur le numérique et l'IA peuvent être regroupées en quatre grandes catégories.

- **Diversification des méthodes d'enseignement et d'apprentissage** : cette diversification se faisant autant par le développement d'une offre de formation numérique de qualité que par l'utilisation de différents outils en présentiel (modèles de simulation, exploitation de bases de données en temps réel, système d'apprentissage immersif...)
- **Maitrise des outils / 4^e révolution industrielle** : les membres de la communauté universitaire doivent apprendre à utiliser les outils numériques, mais ils doivent aussi être en mesure de faire évoluer les pratiques professionnelles et sociales de leurs domaines d'études pour tirer profit de façon optimale et responsable de ces outils.
- **Moyen de briser les frontières** :

- Les technologies devraient contribuer au décloisonnement de plusieurs frontières (sexe, âge, origine, personnes en situation de handicap, lieu de résidence, etc.) en ouvrant virtuellement les portes des campus. Ces technologies devraient également permettre la mise en relation des enseignants et des élèves de différents milieux, favorisant les interactions et ainsi, l'enrichissement de l'environnement d'apprentissage.
- L'IA peut également être utilisée comme laboratoire pour pratiquer l'interdisciplinarité, en créant une cellule de co-construction et de diffusion de savoirs, au carrefour du droit, de la philosophie, de l'informatique, de l'anthropologie, de la psychologie, des sciences politiques et de la sociologie.
- **L'IA comme objet d'étude** : l'Université doit jouer un rôle de premier plan dans la production de savoirs et la réflexion sur sa pertinence et ses enjeux, mais aussi dans la création d'espaces de débat grand public et dans le transfert des connaissances sur le campus.

3. L'une des fonctions de l'Université est d'attester de l'acquisition de connaissances, notamment par le biais de la diplomation. D'autres acteurs entrent maintenant en scène, et proposeront à terme des formations qui pourraient éventuellement acquérir la même **valeur d'accréditation** que celle qui est accordée aux diplômes universitaires actuellement. Quel sera le rôle propre des universités dans cette « économie du savoir » compétitive? Quelle sera la « valeur ajoutée » unique que pourront offrir les Universités?

Les trois éléments mentionnés le plus fréquemment seront abordés plus en détail ailleurs dans ce document :

- Le milieu de vie, c'est-à-dire une vie et une atmosphère propres aux campus universitaires qui ne se retrouvent pas dans le privé (question 4).
- La proximité entre la création, la transmission et la mobilisation du savoir qui donne une valeur ajoutée aux universités (question 11).
- L'Université devrait aussi réfléchir à des façons de moduler son enseignement à la carte et de transformer les compétiteurs potentiels en collaborateurs (questions 6 et 9).

4. À l'heure actuelle, l'Université est un **milieu de vie** à plus d'un titre (activités communautaires et culturelles, services alimentaires, services de santé physique et mentale, CEPSUM, résidences, etc.). Que restera-t-il de cela en 2030?

L'augmentation des activités à distance vient accentuer l'importance et la pertinence de l'Université comme milieu de vie. Les membres de la communauté universitaire ont besoin de se retrouver pour des activités à valeur ajoutée et pour se sentir appartenir à un groupe. De plus, ce milieu de vie doit continuer à s'ouvrir à la société qui l'entoure.

- Les activités qui rassemblent les personnes, les activités qui font en sorte que les individus se sentent partie d'une communauté plus large, demeureront.
- Vivre sur le campus, s'y développer, s'y impliquer contribue à le faire sien. C'est en développant cette appartenance que nous garderons les diplômés près de nous et que nous en ferons des acteurs de notre mission.
- Le campus est un lieu formidable d'expériences fortes de groupe. Il devient aussi un lieu où la communauté universitaire rencontre la communauté du quartier.
- Établir l'UdeM comme un acteur incontournable des quartiers où elle est implantée en offrant des commodités et des services de proximité à tous incluant les moins nantis.

5. Quelle sera la **configuration spatiale** de l'Université de Montréal en 2030? Quel usage fera-t-on de ses espaces (salles de cours, laboratoires, amphithéâtres, bibliothèques, espaces sociaux, espaces récréatifs et sportifs, bureaux individuels et collectifs, etc.)? À quoi ressembleront les lieux d'enseignement et d'interaction en 2030? Comment l'engagement envers le développement durable changera-t-il notre rapport au campus?

Le temps passé sur le campus doit gagner en pertinence et pour y répondre les aménagements physiques doivent être flexibles, collaboratifs et démontrer l'engagement de l'Université envers l'environnement.

- Les lieux doivent être accessibles, facilement disponibles et adaptés aux besoins de l'ensemble de la grande communauté universitaire et de ses partenaires.
- Ils doivent favoriser les rassemblements, le réseautage, le transfert de connaissances, le débat et la diffusion de savoirs.
- Du travail à distance, de la flexibilité, des bureaux et des classes à des endroits inusités et de nombreux laboratoires autour desquels l'activité se concentre.
- Nous devons donner l'exemple de ce que nous enseignons en ayant des immeubles verts avec des jardins intégrés, zéro déchet, etc.
- Il faut penser à des projets de conservation et de rehaussement de la qualité des milieux naturels.
- S'imposer comme un campus nourricier, certes pas autosuffisant, mais avec de nombreuses installations en agriculture urbaine.

6. Que restera-t-il de la structure actuelle du **découpage du temps universitaire**, en 2030? Penserait-on toujours l'enseignement en blocs de trois heures, sur douze semaines, réparti sur trois trimestres?

Le calendrier universitaire doit gagner en flexibilité et c'est en diversifiant les modes d'enseignement et les parcours académiques qu'il sera possible d'y parvenir.

- Pouvoir étudier à son rythme, à distance ou non, 24/7.
- S'inspirer de la gestion par livrables que l'on observe de plus en plus au sein des entreprises pour développer l'enseignement par modules.
- Diversifier les formules, par exemple en consolidant des approches comme la pédagogie inversée.
- Le temps universitaire s'adapte à un rythme de vie non linéaire et multiforme. Il reflète la nécessité d'avoir des parcours riches et de cheminer par des allers-retours. Ces parcours atypiques seront reconnus en raison des connaissances acquises « sur le terrain » et nourriront les échanges et les interactions qui sont à la base de l'enseignement supérieur.
- En 2030, étudiants, employés et diplômés disposent d'un abonnement à vie à l'Université. Au sein de cette communauté de valeurs, chaque membre bénéficie d'un accès permanent aux savoirs lui permettant de se développer en continu, tout au long de sa vie.

7. L'Université en 2020 demeure organisée sur une grille disciplinaire, où les facultés sont rattachées l'une à l'autre par un lien institutionnel commun. Que restera-t-il de cette **structure organisationnelle** en 2030? Peut-on imaginer une explosion des rattachements disciplinaires? Une délocalisation, sinon une désagrégation de l'Université au profit de centres de recherche et/ou d'enseignement autonomes?

La volonté de multiplier les ponts entre les disciplines est très grande, mais plusieurs soulignent que les structures actuelles sont peu adaptées à l'agilité demandée par l'interdisciplinarité.

- L'université reste le dernier bastion disciplinaire, non sans raison; il doit y avoir une institution qui puisse veiller à la compétence disciplinaire. Toutefois en 2030, chaque finissant devra également pouvoir s'insérer efficacement dans une équipe multidisciplinaire.
- Il y a toujours trop peu de carrières académiques qui se partagent entre deux départements ou facultés de façon à s'engager résolument dans le développement transdisciplinaire.
- L'université du futur se caractérise par l'obtention de diplômes interdisciplinaires dans un domaine d'intérêt, fondée sur des savoirs critiques qui ont pour objet d'influer sur les organisations et de dessiner la société de demain.
- Les alliances autour d'un domaine d'intérêt sont difficiles à réaliser dans une organisation pensée en facultés disciplinaires et en secteurs administratifs peu agiles à communiquer entre eux. Au plus simple, des passerelles misant sur l'agilité ou la création d'une Faculté interdisciplinaire sont à construire pour favoriser les regroupements thématiques et l'enseignement interdisciplinaire.
- Les départements et les facultés ont un rôle important à jouer pour le maintien de la compétence et du corpus de connaissances associés à chaque discipline. Toutefois, elles deviennent un frein au développement quand leurs actions sont guidées par des considérations structurelles au service de leur souveraineté.
- Les Centres et Instituts de recherche thématiques qui puisent à même plusieurs disciplines devraient pouvoir avoir un niveau d'autonomie qui leur assure l'agilité et le dynamisme pour développer leurs visions et missions spécifiques. Cela doit bien sûr se faire de façon coordonnée avec le développement des départements et des facultés, mais pas dans un rapport de subordination qui peut entraver le développement de l'excellence.

8. Comment l'**organisation du travail** est-elle susceptible de changer d'ici 10 ans? Quel impact et quelle place pour le télétravail? En 2030, la charge de travail sera-t-elle répartie en heures/semaine, ou par gestion de « livrables », ou autrement?

Le monde du travail est résolument engagé vers une plus grande flexibilité, et ce à plusieurs niveaux : emplacements, horaires, nombre d'heures, équipes. Cette flexibilité nécessitera le développement de nouvelles compétences, l'évolution du mode de gestion et la transformation des structures.

- Repenser le travail d'une majorité d'employés en fonction de l'atteinte de résultats.
- Rehausser la confiance et l'autonomie envers nos employés dans la gestion de leur temps et de leur contribution attendue, que cela soit en télétravail, en présentiel ou en hybride.
- Une formule mixte devra être envisagée afin de garder des espaces-temps pour le partage, les groupes de travail et les comités institutionnels
- Développer des compétences essentielles chez notre personnel (technique, esprit critique, autonomie, résolution de problèmes, créativité, etc.) afin de leur offrir des opportunités de carrière, plutôt que de les préparer à un prochain rôle spécifique.
- Le travail d'équipe sera développé et valorisé. Les équipes travailleront la plupart du temps par projet afin de favoriser la recherche de résultats concrets.
- Repenser la structure non pas comme une hiérarchie de gestionnaires, mais plutôt comme un réseau dynamique d'équipes qui sauront répondre rapidement aux enjeux.

9. Peut-on concevoir une plus étroite **collaboration entre les universités** sur le terrain de l'enseignement, comme on l'imagine déjà sur le terrain de la recherche? Des cours offerts en simultané dans plusieurs institutions à la fois, par des équipes disciplinaires et interdisciplinaires réparties dans différentes universités?

La volonté de délaisser le mode compétitif et d'augmenter la collaboration entre les universités est largement partagée et les retombées positives envisagées sont multiples.

Quelques retombées positives

- Des contenus coconstruits et largement disponibles libéreraient des ressources pour permettre ensuite à chaque université d'aller plus loin notamment en adaptant la formation aux principaux problèmes des communautés qu'elles ont pour mandat de servir.
- Ces contenus partagés permettraient aux étudiants de suivre des parcours de formation à distance. Des outils d'intelligence artificielle (suivi des apprentissages et évaluation) permettraient d'offrir des parcours de formation individualisés parfaitement adaptés aux besoins de chaque apprenant incluant ses aspirations professionnelles futures. L'université serait alors le lieu privilégié qui facilite les échanges entre les membres de la communauté universitaire et ses partenaires.
- Des cours siglés et crédités à l'Université de Montréal pourraient être donnés par des professeurs provenant d'autres institutions à distance. Il est fort probable que ces collaborations en enseignement donneront lieu à de nouveaux projets de recherche et au développement exponentiel des connaissances, non seulement des étudiants, mais aussi de toute la communauté universitaire.

Quelques modalités de collaboration :

- Développer de nouvelles modalités comme des cours en ligne développés conjointement par des professeurs de deux ou plusieurs institutions, puis offerts en ligne aux étudiants des universités participantes.
- Encourager les collaborations internationales à distance et en présentiel pour l'enseignement, que ce soit par l'ajout de conférenciers invités, séminaires, etc. avec des professeurs et même des classes d'établissements partenaires.
- Améliorer la collaboration entre les institutions québécoises, y compris les écoles anglophones, et offrir des programmes multi-institutionnels.
- Une plus grande complémentarité interuniversitaire devra être mise en place pour éviter une duplication inutile surtout pour les petits programmes. Des programmes conjoints d'enseignement et de recherche seront institués entre les universités du Québec.

10. La structure de l'enseignement universitaire est largement fondée sur la notion de « crédits », qui a pourtant un contenu plus ou moins défini. Le financement gouvernemental et les frais de scolarité sont calculés sur cette base, tout comme les conditions de diplomation, la reconnaissance des acquis, et la mobilité étudiante. Que restera-t-il du **concept de « crédit » dans 10 ans?**

Les réflexions reçues concernent essentiellement l'évolution de la reconnaissance des acquis.

- La notion de crédits de cours aura évolué ou, à tout le moins, sera accompagnée d'autres méthodes pour traduire l'acquisition des savoirs, savoir-faire et savoir-être associés à la formation universitaire, comme les compétences, les badges, les notions d'acquis expérientiels, notamment reflétant l'implication sur le campus.

- D'autres façons d'attribuer des crédits universitaires aux étudiants. Par exemple, en reconnaissant le travail effectué bénévolement par un étudiant pour l'avancement de la stratégie de développement durable de l'Université
- La formation créditée s'appuiera davantage sur une approche modulaire, à l'image des baccalauréats par appellation déployés depuis quelques années.

11. Chaque université préserve un certain équilibre entre la création du savoir (recherche), la transmission du savoir (enseignement) et la mobilisation du savoir (contribution au bien-être de la communauté). Quel équilibre peut-on imaginer d'ici 10 ans, entre ces trois aspects de la mission des universités?

Le concept de dynamique circulaire représente bien l'essence des idées reçues. Aucun des éléments n'évolue en vase clos et c'est leur proximité et leurs interrelations qui permettent d'augmenter l'impact de l'Université vers le bien-être de la société.

- L'enseignement et la recherche se complèteront dans une dynamique circulaire pour entretenir un meilleur dialogue, afin d'anticiper les changements à venir et d'être prêts à répondre présent face à l'urgence des enjeux qui nous touchent tous.
- L'enseignement, la recherche et la contribution à la société doivent être de plus en plus complémentaires, intégrés, surtout dans l'expérience des étudiantes et étudiants.
- Il s'agit d'un continuum qui va de la genèse au transfert, le transfert pouvant se faire autant vers des étudiants que vers des partenaires sociaux. Chaque élément devrait se nourrir l'un de l'autre à travers des contacts et échanges fréquents entre les professeurs/chercheurs, les étudiants et les citoyens individuels ou corporatifs.
- L'université doit se doter des infrastructures et des mécanismes qui lui permettent de développer les connaissances qu'elle génère à un niveau de maturité et de qualité qui assure un transfert efficace vers la société. De tels transferts permettront à l'Université d'être plus à l'affût des besoins actuels et futurs de la société et, dans les meilleurs des cas, de générer des revenus lui permettant de financer une partie de ses activités.
- L'écosystème universitaire se doit de devenir un écosystème dynamique plus ouvert et tourné vers les communautés qui l'entourent, à la fois pour proposer des solutions aux transformations sociétales, permettre le développement de sciences ouvertes accessibles au plus grand nombre, mais aussi pour démystifier l'institution et lui permettre d'être plus attrayante, en particulier auprès des plus jeunes et de la relève.

Quelques idées pour y arriver :

- L'Université devra créer de nouveaux espaces d'interactions qui mélangent les univers académiques et les milieux de pratique, de création ou de décision. Cela va au-delà du modèle bien connu de stages pour les étudiants en milieu de pratique. On pense à la mise en place de chantiers autour de thématiques de type Grand défi (*Grand Challenge*) pour la société et auxquels les étudiants participeraient et réaliseraient une partie de leur apprentissage au côté des professeurs-chercheurs et des leaders de différents domaines de la société civile, de l'entreprise, de l'administration publique et des politiques publiques.
- Création d'entreprises à vocation sociale avec le centre d'entrepreneuriat de l'UdeM.
- L'université comme institution peut envisager un dépassement des stratégies de valorisation des connaissances et s'engager avec différents partenaires dans la mise en place de grands chantiers d'intérêt pour la société. Ces chantiers permettraient entre autres de pousser le développement de la transdisciplinarité. De renouveler les opportunités de formation pour les

étudiants et de transformer aussi le rapport entre les facultés et départements au sein de l'université.

- On devra continuer à encourager les chercheurs à collaborer avec les compagnies privées basées au Québec ou au Canada afin qu'ils puissent contribuer indirectement au développement économique de la région. Ces approches engendreront une mobilisation du savoir tout en contribuant au bien-être de la communauté.
- Des initiatives telles que le programme Engagement du FRQ démocratisent la science, mobilisent les citoyens autour d'un fort véhicule d'avancement social : les universités. Notre mission gagnerait en force si elle devenait celle de la société qu'elle enrichit. Créons, transmettons, mobilisons ensemble.
- Au-delà des connaissances bien établies, le professeur d'université devrait exposer ses étudiants (dès le premier cycle) aux nouvelles découvertes et hypothèses apportées par la recherche actuelle. Réciproquement, les étudiants devraient participer le plus rapidement possible aux activités de recherche.
- Toutes les étudiantes et tous les étudiants devraient pendant leurs études : avoir un cours à l'extérieur (la classe sur la montagne, dans la ville), se pencher pendant plusieurs semaines sur un projet qui contribue à la communauté, intégrer un apprentissage hors les murs localement ou à l'international, apprendre en collaboration avec des étudiants d'un autre programme (ou d'une autre université, d'un autre pays), participer à un projet de recherche ou de création, pouvoir compter sur le soutien d'un étudiant-parrain, d'une professeure-mentore et d'un diplômé, devenir à son tour une marraine.
- La notion de communauté universitaire devra être élargie tout autant que celle de partenaires, qui devraient inclure de façon explicite les citoyens, l'industrie, les décideurs, les organisations communautaires, etc. Réunissant des chercheurs, des penseurs, des professeurs experts et dans un monde idéal une grande diversité d'étudiants, l'université serait le lieu de la plus haute collaboration. Ce lieu favoriserait la recherche de solutions à des problèmes complexes, l'innovation et l'émergence d'idées en rupture avec les courants de pensée du moment. Les étudiants seraient ainsi précocement exposés à la recherche, à l'innovation et aux débats d'idées et les activités de l'université seraient le reflet du monde.
- Une organisation apprenante et innovante grâce à l'expérimentation en continu. Ceci implique que les professeurs et cadres développent des pratiques et mécanismes qui leur permettent de mieux documenter les pratiques d'enseignement/de recherche, analyser les données produites, développer des innovations, les tester à nouveau, puis recommencer cette boucle d'apprentissage perpétuellement.
- Tous nos étudiants, quelle que soit leur discipline, doivent acquérir par les expériences vécues à l'UdeM les compétences d'engagement et de leadership pour être de véritables acteurs de changement dans la société.

12. Les grandes universités du monde ont un fort **positionnement international** à l'heure actuelle. Que restera-t-il de cette tendance lourde, en 2030? Quelle mobilité pour les populations étudiantes, d'ici 10 ans? Quel avenir pour le recrutement international pour le corps professoral?

L'internationalisation n'est pas remise en question et elle continue même à prendre de l'ampleur. Des préoccupations sont cependant soulevées sur les contraintes administratives et les impacts environnementaux.

- Faire de la prise en compte de la dimension internationale des critères d'évaluation des nouveaux programmes (et des refontes de programme); il ne s'agit pas de greffer un cours optionnel, mais

d'intégrer une véritable perspective internationale dans les programmes, de la même manière que l'on doit intégrer une perspective inclusive ou de « développement durable ».

- Intégrer l'international dans tous les programmes d'étude avec un soutien financier et inclure toute la communauté universitaire pour que chaque personne devienne un ambassadeur de l'international dans l'institution d'origine et d'accueil.
- Au moment de l'admission, différents volets ou profils seront proposés aux étudiants, dont celui de l'international. Ils auront l'opportunité, dès leur demande d'admission, de préciser dans quel volet/profil ils souhaitent faire leurs études.
- Revoir les partenariats et privilégier la qualité à la quantité, et ce, d'autant plus que la gestion de crise est plus facile à gérer lorsque les liens sont forts et la communication fluide.
- La tentation est grande de 'formater' à outrance les programmes qui soutiennent l'internationalisation en prescrivant le nombre de partenaires, le nombre et l'identité des pays participants de même que les caractéristiques démographiques des chercheurs/professeurs/étudiants participants. De telles contraintes sont des freins à l'agilité qui est nécessaire à l'excellence et l'innovation.
- La formule de doubles diplômes de prestige, de doubles majeures ou de « back-to-back » en collaboration avec trois partenaires, sera proposée.
- La mobilité étudiante sera de plus longue durée et plus en harmonie avec des valeurs liées au développement durable. Nous proposerons des alliances stratégiques avec des partenaires dont les expertises et les secteurs de pointe sont complémentaires aux nôtres, permettant d'offrir une véritable valeur ajoutée à l'expérience.
- Par ailleurs, des cours à distance seront proposés tout au long du parcours universitaire, en collaboration avec des établissements partenaires, pour permettre des échanges interculturels et la réalisation de projets en équipe internationale, dont la résolution de problèmes.

3. RÉSUMÉS DES GROUPES DE DISCUSSION

Les discussions des quatre groupes ont été résumées afin de mettre en lumière les idées principales.

La collaboration

Quatre idées-projets pour accélérer les dynamiques collaboratives à valeur ajoutée à l'UdeM ont été présentées :

- **Un espace universitaire pancanadien et panaméricain** : Mobilité étudiante – Mobilité du personnel universitaire – Programmes et expériences de formation inter-université – Expériences de formation-action – Programmes de collaborations en recherche pour les étudiants de 2^e et 3^e cycles – Perspectives culturelles inclusives – Perspective moyen-terme d'un espace américain collaboratif académique
- **Participation citoyenne et éducation** : Institutionnalisation de la participation-citoyenne dans les parcours de formation – Compétences de leaders engagés et acteurs du changement – Compétence et initiatives entrepreneuriales étudiantes – Valorisation d'une éducation transdisciplinaire et disciplinaire en appui – Reconnaissance académique des expériences citoyennes – Création d'un fonds institutionnel pour l'engagement communautaire et international – Création d'un pôle d'excellence interfacultaire sur l'engagement-citoyen comme principe fondateur de l'éducation universitaire
- **Institut sur le gouvernement de la science et de la société** : Institut interfacultaire et transdisciplinaire – Amplification et affichage du rôle de l'UdeM face aux grands défis de société – Amplification et affichage du rôle de l'UdeM dans la promotion de politiques publiques informées par la recherche – Institut à l'avant-garde des stratégies – Méthodes et recherche sur la valorisation des connaissances et les processus d'innovation dans les politiques publiques – Institut de calibre mondial et ancré à terme dans de nombreux partenariats nationaux et internationaux – Instrument privilégié pour capitaliser sur les pôles d'excellence à l'U de M et leur apporter du soutien sur le plan de la valorisation publique des connaissances
- **Programme de bourses et de soutien pour les initiatives interdisciplinaires nationales et internationales** : Bourses étudiantes de 2^e et 3^e cycles pour favoriser l'insertion d'étudiants dans des projets de recherche à l'interface des disciplines – Soutiens logistiques et financiers aux professeurs qui veulent créer des cours à l'interface entre les disciplines – Soutiens financiers et logistiques aux étudiants ayant un projet entrepreneurial à l'interface des disciplines

La flexibilité

Trois idées ont été sélectionnées pour présentation :

- **Trajectoire professorale** : Reconnaître et valoriser des parcours autres que la recherche (qui est déjà bien reconnue), dont les parcours plus axés sur l'enseignement.
- **Trajectoire étudiante** : Avoir une vision du parcours étudiant qui n'est pas uniquement académique. Par exemple, nous pourrions ajouter un « portfolio » aux diplômes de l'Université de Montréal en demandant un aspect international, communautaire, interdisciplinaire ou de recherche aux étudiants de l'Université de Montréal.
- **Structure** : Avoir une structure différente du modèle très hiérarchique de l'université en augmentant la mobilité des employés. Cela pourrait notamment se faire avec des échanges avec le personnel.

Le milieu de vie

Nos campus comme milieux de vie audacieux et agiles, à l'interface de la science, de la communauté et comme modèle de développement durable

- **Milieu de vie agile qui favorise les transformations** : Idée que l'université donne une expérience transformatrice, que l'université soit un agent de changement et qu'elle permette aux étudiants de grandir en tant que citoyen. – Repenser les horaires et l'espace et intégrer le télétravail – Importance de l'équilibre entre les cours synchrones et asynchrones.
- **Faciliter l'innovation** : Reconfigurer les espaces pour mieux partager les ressources et les expertises – Le campus universitaire est un lieu composé de jeunes qui sont sensibilisés à la cause environnementale. Il s'agit d'un endroit idéal pour tester des innovations environnementales.
- **Ouverture des locaux et échanges avec la population** : Concevoir l'université comme un milieu de vie auquel on reste connecté toute notre vie – Concept du « troisième lieu de vie » – Milieu de vie qui soit source de bonheur et d'inspiration – Contrat non écrit avec la communauté quant à la responsabilité sociale de l'université. L'université a comme mission de former des gens qui répondent aux besoins de la société, de gens qui sont proches de la société et des gens qui écoutent la société.
- **Soutenir des projets novateurs de tout le monde** : Idée de mieux intégrer les étudiants dans les réflexions dès le départ, que la participation des étudiants devrait venir en premier. Cela vient de l'idée que les étudiants devraient être des parties prenantes plutôt que des clients.

Le numérique

Quatre idées ont été sélectionnées pour présentation :

- **L'université est l'endroit où l'on a des échanges impromptus et des interactions numériques qui forgent des parcours mémorables :** Équilibre entre les outils numériques, qui sont des moyens, et la chaleur humaine – Mettre l'accent sur la notion d'expérience lors de l'apprentissage – On est diplômé toute notre vie et le numérique doit s'inscrire à travers tous nos besoins dans nos vies – Utiliser le numérique pour revaloriser l'expérience étudiante – L'une des directions possibles à prendre est de donner une signature proprement numérique et que ce volet soit au cœur de toute notre réflexion.
- **Que l'université soit constituée comme la plus grande fiducie numérique des savoirs critiques :** Idée que l'université soit un lieu où l'on peut avoir l'heure juste quant à ce qui est connu et ce qui n'est pas connu – Idée de collaboration. L'université ne travaille pas seule, elle est forte lorsqu'elle agit en collaboration avec les autres.
- **Que l'UdeM offre les meilleurs programmes d'enseignement à distance pour acquérir les compétences requises par l'économie des intangibles :** Sciences des données, infrastructures de l'information, communication, économie, finances, sciences politiques, etc. Diplômes orientés vers le développement de carrières.
- **Que l'usage rigoureux du numérique se réconcilie avec la lutte aux changements climatiques :** Fédérer les expertises de l'université pour relever le double défi de manière hautement créative. Idée que l'université jouerait un rôle d'acteur social dans la lutte contre les changements climatiques. Ce qui lui permettrait notamment de rejoindre les générations plus jeunes.

4. CONCLUSION ET REMERCIEMENT

Vous l'aurez remarqué, le dessin de l'Université de 2030 apparaît doucement sous nos yeux; une université audacieuse, flexible, multiple, collaborative et tournée vers le monde.

Nous tenons à remercier les membres de la communauté qui ont participé à cette réflexion. Leurs rêves viennent nourrir l'exercice de planification stratégique qui a été récemment amorcé par l'Université. C'est en utilisant notre intelligence collective et en mettant les idées de tous à contribution que l'Université pourra se renouveler et se développer à son plein potentiel.