



# CONSTRUIRE NOTRE AVENIR ENSEMBLE

**Consultation :  
Guide de réflexion**

Vice-rectorat au développement académique  
et à la transformation institutionnelle



# TABLES DES MATIÈRES

<b>MOT DU VICE-RECTEUR</b>	<b>5</b>
<b>1. L'UNIVERSITÉ DE MONTRÉAL AUJOURD'HUI</b>	<b>7</b>
<b>2. LES DÉFIS</b>	<b>11</b>
<b>2.1 Le parcours étudiant</b>	<b>11</b>
Profil étudiant	11
Environnement numérique	12
Formation	13
<b>2.2 Le développement des connaissances et de la recherche</b>	<b>15</b>
Savoirs et interconnexion des disciplines	15
Positionnement de la recherche	15
Espace mondialisé	16
<b>2.3 L'adaptation et l'innovation</b>	<b>17</b>
Gouvernance	17
Financement	18
<b>3. CONSTRUIRE NOTRE AVENIR ENSEMBLE</b>	<b>19</b>
<b>Notre ambition</b>	<b>19</b>
<b>Repenser l'Université</b>	<b>19</b>
<b>Renouveler le projet académique</b>	<b>20</b>
<b>Pourquoi maintenant ?</b>	<b>20</b>
<b>ANNEXE 1 Ailleurs, les lignes bougent</b>	<b>21</b>
<b>ANNEXE 2 Calendrier de consultation</b>	<b>24</b>



# MOT DU VICE-RECTEUR

## Une université innovante dans un monde en transformation

Le monde universitaire est en pleine transformation. La production du savoir évolue rapidement. Il en est de même pour la formation des étudiants et pour la diffusion de la connaissance. Plongées dans le monde numérique, ces activités se renouvèlent et touchent l'ensemble de la société du savoir. La mission universitaire s'inscrit de plus en plus dans la sphère internationale. Consciente de ces enjeux, l'Université de Montréal est appelée à prendre un tournant.

Nous nous engageons dans une réflexion sur notre avenir. Il importe de considérer le projet académique qui sera au cœur du développement de notre établissement pour les prochaines décennies et de faire en sorte que nos modes d'organisation contribuent pleinement à la réalisation de ce projet.

C'est maintenant qu'il faut agir, car le surplace est intenable. Le recteur Guy Breton affirme à juste titre que « le *statu quo* est un risque trop grand à prendre ».

L'Université de Montréal n'est pas en crise. Devant les nombreux défis, actuels comme à venir, refuser d'agir équivaudrait à accepter un lent repli sur les acquis de notre établissement aussi bien en formation et en recherche; dans la foulée, la qualité de nos diplômés serait menacée.

## Une grande consultation

Ce document est conçu pour permettre de faire le point ensemble sur la situation de l'Université de Montréal et sur les défis auxquels elle fait face en tant qu'université de calibre mondial.

C'est dans cet esprit que la communauté universitaire est conviée à une grande consultation dans le but de définir les principes d'action qui doivent guider l'adaptation de notre institution à ces nouvelles réalités. Visitez le site web [www.transformation.umontreal.ca](http://www.transformation.umontreal.ca) pour prendre connaissance de l'ensemble des informations et vous inscrire aux différentes activités de consultation, animées par l'Institut du Nouveau Monde, une organisation experte en consultation citoyenne.

Ensemble, nous saurons nous donner une université leader dans un monde en redéfinition. Notre engagement et notre compétence sont garants de notre réussite collective, une réussite au profit de toute notre communauté. Commençons maintenant.

Le vice-recteur au développement académique  
et à la transformation institutionnelle

**Gérard Boismenu**



# L'UNIVERSITÉ DE MONTRÉAL AUJOURD'HUI



Premier pôle d'enseignement et de recherche du Québec, l'Université de Montréal, avec ses deux écoles affiliées, HEC Montréal et Polytechnique Montréal, occupe une place centrale dans le réseau universitaire au Québec et au Canada. C'est un étudiant québécois sur quatre qui fréquente l'Université de Montréal, le deuxième corps étudiant universitaire au Canada. L'Université de Montréal est au premier rang du réseau universitaire québécois pour le volume de ses activités de recherche. Cela représente le tiers de toute la recherche universitaire réalisée au Québec.

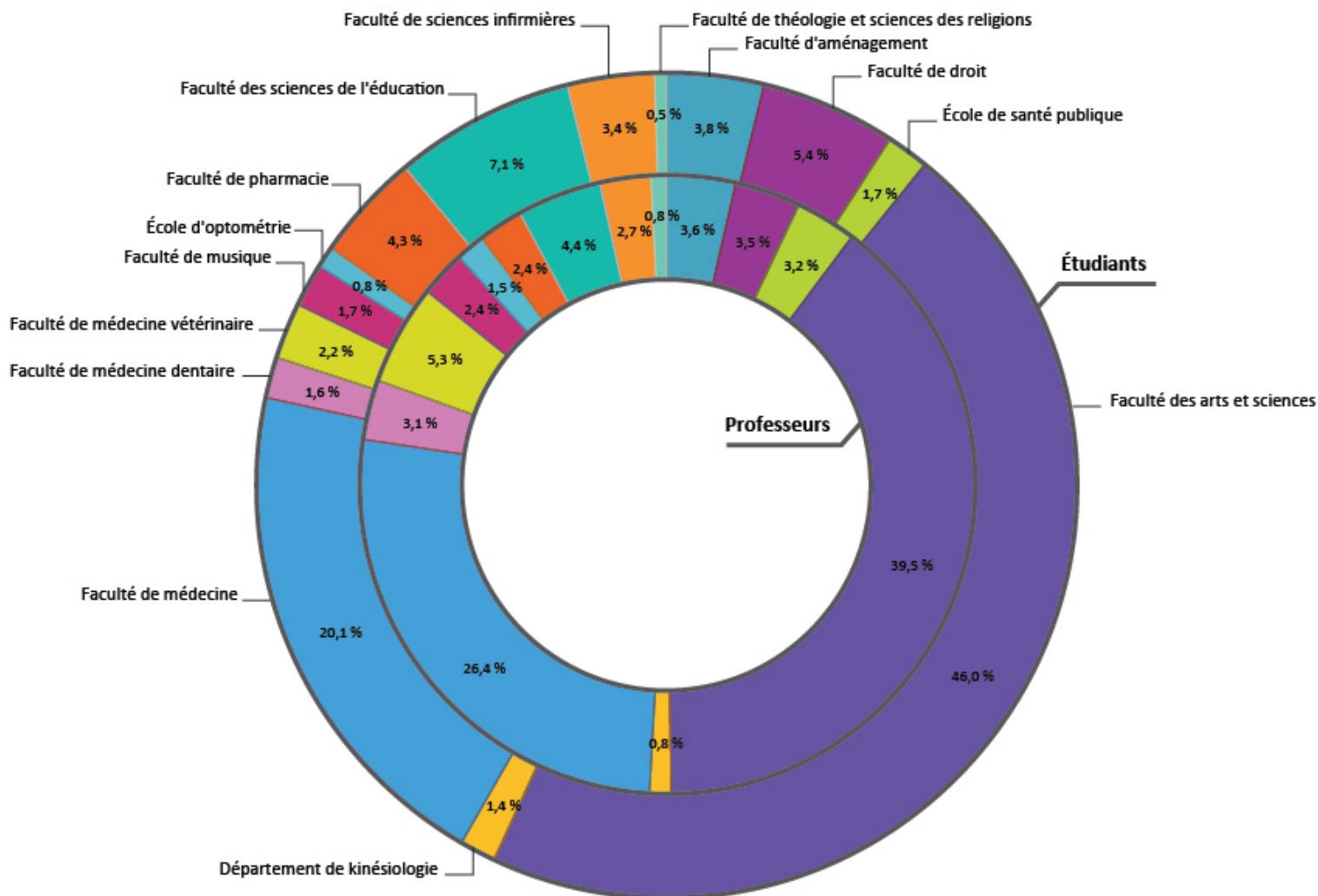
Dans l'ensemble canadien, elle est au 2<sup>e</sup> rang des universités les plus dynamiques en recherche. Elle regroupe, avec ses deux écoles affiliées, près de 465 unités de recherche, dont 134 chaires de recherche du Canada et 216 centres et instituts de recherche.

Plus de 600 programmes de formation offerts aux trois cycles couvrent tous les domaines du savoir. Au 1<sup>er</sup> cycle, 60 % des étudiants sont inscrits à des programmes disciplinaires et 40 % à des programmes professionnels. L'Université de Montréal est la seule université au Canada à offrir des formations dans tous les grands secteurs de la santé. Elle occupe également tous les secteurs de la connaissance tout en réunissant des champs de spécialisation qui accordent une grande place à la création.

Comme dans les autres grandes universités de recherche, la formation aux cycles supérieurs occupe une place privilégiée, ce qui représente plus du quart des étudiants. Cette proportion est appelée à augmenter. Bon an mal an, quelque 500 diplômes de doctorats sont décernés, soit environ 7 % des doctorats au Canada.

L'Université de Montréal se distingue par son rayonnement et sa réputation sur le plan international, ce que confirment les classements internationaux. L'Université de Montréal participe par ailleurs à des ententes de coopération avec des établissements de plus de 65 pays; de plus, elle accueille chaque année de nombreux professeurs, conférenciers et étudiants étrangers. L'Université de Montréal accueille plus d'un étudiant étranger sur quatre au Québec. Avec plus de 15 % d'étudiants résidents permanents, la communauté universitaire se démarque par sa composition multiculturelle. Notre université contribue grandement à faire de Montréal la première ville universitaire internationale au Canada.

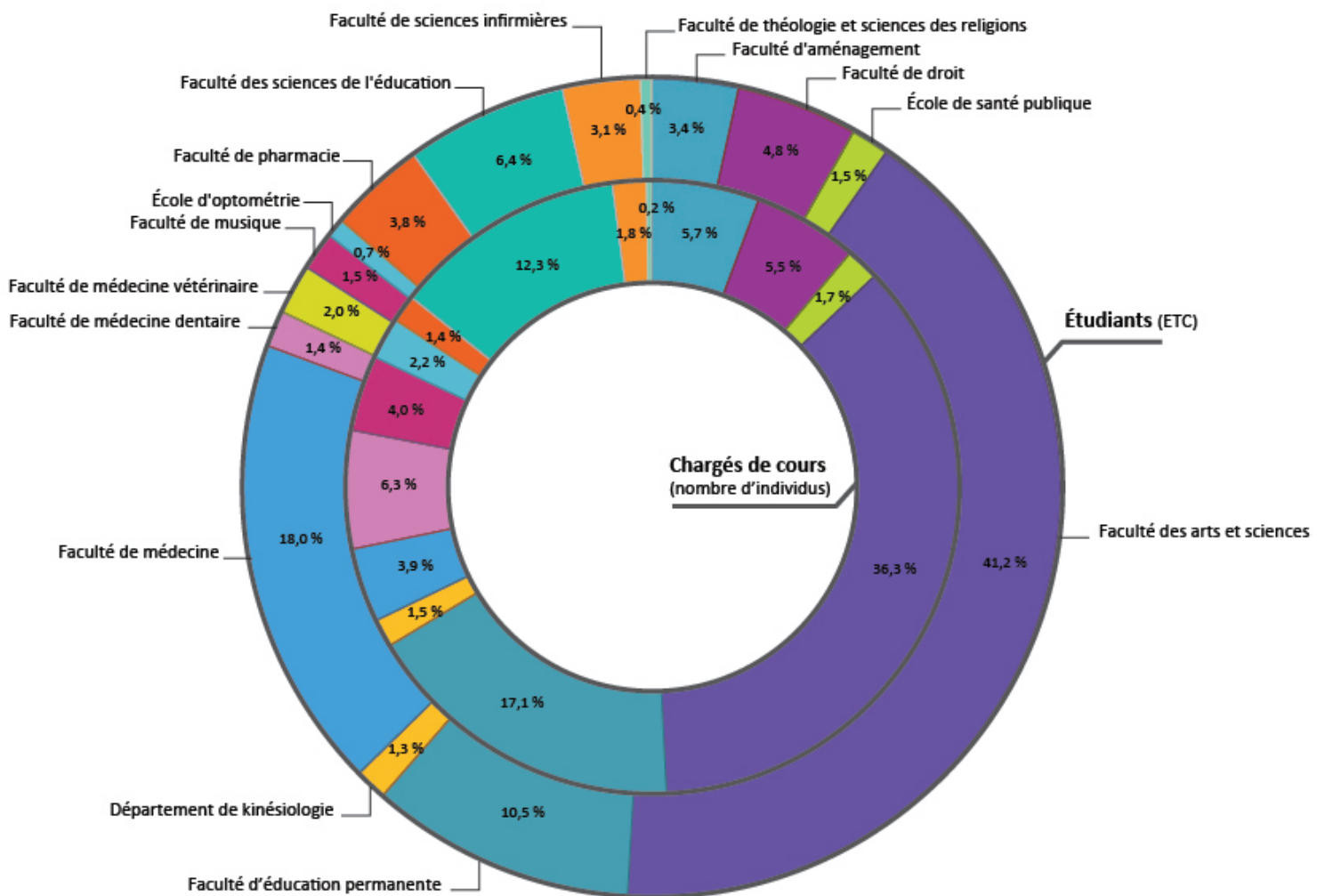
## Répartition des étudiants et des professeurs réguliers



La mission universitaire est accomplie par quelque 2 640 professeurs et chercheurs de réputation internationale répartis entre 14 facultés (dont 2 n'ayant pas de professeurs réguliers; la Faculté des études supérieures et postdoctorales et la Faculté de l'éducation permanente), une école et un département (ces deux derniers sont rattachés au comité exécutif du conseil) et par 4 700 employés dévoués. À ceux-ci s'ajoutent plus de 5000 employés surnuméraires ou ponctuels, dont les 2500 chargés de cours, parfois aussi des étudiants, ce qui place l'Université de Montréal parmi les 10 premiers employeurs de la région montréalaise.



# Répartition des étudiants et des chargés de cours



On comprend que cette image positive de l'Université de Montréal pourrait nous conforter à poursuivre sur cette lancée sans autre interrogation. Est-ce là rendre service à notre Université et à sa communauté ? Ce serait ignorer des tendances de fond qui posent de nouveaux défis.



# 2 LES DÉFIS

De grands défis se profilent dans ce contexte de transformation du milieu universitaire. Cela conduit à repenser le projet académique et l'organisation de notre institution de haut savoir. Trois grandes considérations orientent les questions soumises à la réflexion.

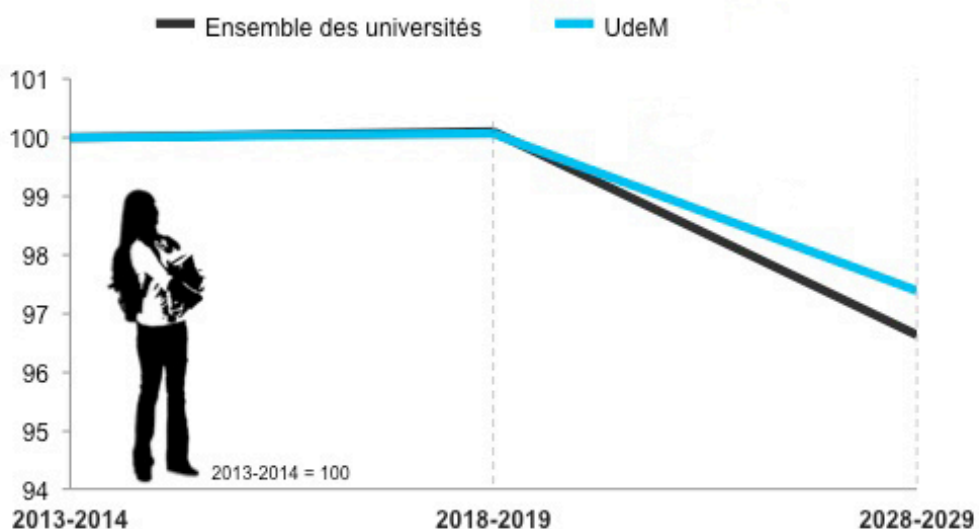
## 2.1 Le parcours étudiant

### Profil étudiant

La transformation du bassin de recrutement des étudiants constitue un important défi pour l'université. La population étudiante locale est appelée à diminuer<sup>1</sup> et à se diversifier.

## La pression démographique

PRÉVISIONS DE L'EFFECTIF ÉTUDIANT UNIVERSITAIRE AU QUÉBEC



Source : Ministère de l'Éducation, de l'Enseignement supérieur et de la Recherche

L'éventail des formations proposées doit s'adapter à des étudiants dont le profil change, notamment en matière de culture, d'âge, de responsabilités familiales<sup>2</sup>. Plus que jamais, nous visons à proposer une formation qui les prépare à un parcours professionnel adapté à notre époque ou à la poursuite de leurs études. Ces besoins se manifestent maintenant tout au cours de la vie professionnelle<sup>3</sup>.

Par ailleurs, la circulation internationale des étudiants connaît une croissance exceptionnelle. De l'an 2000 à 2014, le nombre d'étudiants en mobilité internationale a doublé pour atteindre 5 millions. On estime qu'en 2025, près de 8 millions d'étudiants seront en mobilité. Cela concerne également les étudiants du Québec<sup>4,5</sup>.

L'évolution des effectifs étudiants sera de plus en plus tributaire de la capacité de recrutement des étudiants internationaux<sup>6</sup>. D'ailleurs, les étudiants internationaux qui obtiennent des diplômes de plus d'un pays sont de plus en plus nombreux<sup>7</sup>.

Les étudiants entretiennent des attentes élevées quant à l'expérience universitaire. C'est un facteur qui motive leur choix. L'Université Harvard s'inscrit notamment dans une tendance mondiale qui reconnaît que les étudiants sont à la recherche d'une expérience transformatrice sur les plans intellectuel, social et personnel<sup>8</sup>.

## Environnement numérique

Aujourd'hui, le numérique constitue l'environnement dans lequel on vit, c'est notre milieu ambiant. Nos manières de penser, de vivre et d'agir sont ébranlées dans un monde où les repères bougent.

Dans le milieu universitaire, l'enseignement, la recherche, la création, la publication, la communication, le rayonnement international, le transfert de connaissance et les services aux étudiants ne se pensent plus en dehors du numérique. En constatant ce changement de paradigme, toute la communauté universitaire participe à inscrire la pratique et le projet académique de l'université dans le numérique, comme milieu ambiant.

On comprend que les technologies, les équipements, les applications et les systèmes sont des conditions essentielles, au service du projet universitaire.

## Formation

La formation universitaire doit incarner des savoirs et des compétences utiles à la vie professionnelle et citoyenne. Les cheminements professionnels d'aujourd'hui – et a fortiori ceux de demain – conduisent à plusieurs emplois, dans un environnement mondialisé de grande diversité. Les diplômés seront appelés à traiter de questions multidimensionnelles et à résoudre des problèmes avec l'apport de collaborateurs formés dans plusieurs disciplines.

Nous devons donc concilier des formations disciplinaires de haute qualité (expertises spécialisées) avec des formations connexes ou complémentaires, ouvrir et consolider de nouveaux pans de la recherche et développer des compétences transversales pour mieux préparer les diplômés à évoluer tout au long de leur vie professionnelle et citoyenne.

Dans un monde numérique, les formations offertes dans une université sont connues à travers le monde instantanément. L'accès aux contenus et aux démarches de formation donne à la pratique des uns et des autres une transparence inédite. La circulation presque instantanée de la connaissance exerce une pression en faveur de la convergence des formations.

Indépendamment de la qualité de la formation, l'Université de Montréal doit faire des efforts pour mieux soutenir ses étudiants vers l'obtention de leur diplôme. Particulièrement aux cycles supérieurs, l'Université affiche des scores inférieurs à la moyenne de l'U15 (le regroupement des 15 plus grandes universités de recherche au Canada) au plan de la durée des études et de la diplomation. Par ailleurs, les résultats des sondages effectués auprès des finissants de baccalauréat et d'étudiants inscrits aux cycles supérieurs démontrent que le taux d'appréciation de l'expérience étudiante à l'Université de Montréal est inférieur à celui du U15.

### Durée des études plus longue que la moyenne du U15

- › Doctorat : 5,7 années vs 5,0 années
- › Maîtrise : 2,7 années vs 2,0 années

### Diplomation moindre que celle de la moyenne du U15

- › Doctorat après 9 ans: 60,4% vs 70,3%
- › Maîtrise après 5 ans: 67,8% vs 83,5%

### Appréciation de l'expérience étudiante moindre que celle de la moyenne du U15

- › Au baccalauréat : 76 % vs 79 % (NSSE 2014, finissants)
- › Aux cycles supérieurs : 57% vs 59 % (CGPSS 2013)

## QUESTION 1

En tenant compte de la diversification des profils et des attentes des étudiants et de l'impact du virage numérique, comment **améliorer l'expérience étudiante et mieux répondre aux besoins des étudiants**? Les réponses peuvent porter par exemple sur l'organisation spatiale, la disponibilité d'équipement ou de services, de la structure des programmes, le milieu de vie, ou les modèles pédagogiques.



## 2.2 Le développement et le transfert des connaissances, et la recherche

### Savoirs et interconnexion des disciplines

Plus que jamais, les savoirs de pointe sont produits à la jonction des disciplines scientifiques traditionnelles. Cela souligne l'importance du développement de convergences entre disciplines, tant pour la recherche que pour la formation.

La saisie des problèmes complexes repose autant sur la spécialisation des savoirs que sur l'interconnexion des disciplines. C'est l'un des enjeux stratégiques dans la quête de la connaissance. D'ailleurs, les organismes de financement de la recherche adoptent des politiques qui soutiennent les démarches s'inscrivant à l'interface des champs disciplinaires.

L'université est traversée par un paradoxe entre la grande spécialisation des savoirs et l'intégration nécessaire du traitement multifacettes de problèmes complexes. Autant on ne doit faire l'économie de formations disciplinaires, autant il est judicieux d'établir des relations étroites entre la formation et la recherche qui table sur l'interconnexion des disciplines. Les formations doivent refléter les tendances au développement d'interfaces entre les savoirs.

**L'articulation de la spécialisation des savoirs et de l'interconnexion des secteurs disciplinaires est l'un des enjeux stratégiques dans la quête de la connaissance.**

### Positionnement de la recherche

La recherche traite de problèmes qui ne sont pas a priori internes à un champ disciplinaire. L'innovation est bien souvent issue de chocs ou de surprises qui découlent des interconnexions entre savoirs spécialisés.

Pour les subventions de recherche, l'Université de Montréal (et ses deux écoles affiliées) arrive bonne première dans les trois fonds du Québec (sciences, santé, et sciences humaines et sociales). À l'échelle canadienne, la situation diffère un peu.

#### Grands conseils subventionnaires de recherche canadiens

- › Sciences humaines et sociales: 3<sup>e</sup>
- › Médecine: 4<sup>e</sup>
- › Sciences et génie: 6<sup>e</sup>

La part des chercheurs de l'Université de Montréal, dans l'ensemble des publications scientifiques canadiennes, glisse pour se situer à quelque 5 %. De plus, l'indice d'impact moyen des chercheurs de l'Université de Montréal arrive au 5<sup>e</sup> rang parmi les universités canadiennes. En termes de présence dans le top 5 % des articles les plus cités, l'université se classe au 8<sup>e</sup> rang<sup>9</sup>.

## Espace mondialisé

Les défis auxquels notre université fait face sont pour une bonne part définis par l'évolution du système universitaire mondial. Dans un monde habité par l'ubiquité numérique, l'internationalisation n'est pas nécessairement physique, elle est pour une grande part virtuelle.

Les professeurs s'inscrivent plus que jamais dans les circuits internationaux, ce qui est marquant pour leur parcours professionnel. Cela est un facteur positif sur l'évolution des carrières et sur le rayonnement de l'institution, tout comme pour l'avancement des connaissances.

La valeur et la réputation institutionnelles des universités au plan mondial ont été formalisées par les classements internationaux. Ceux-ci sont devenus un amplificateur de renommée et d'intérêt. Nonobstant les critiques des palmarès universitaires, un positionnement enviable et répété d'un classement à l'autre est généralement compris comme un témoignage de la réalité. Une réputation ainsi acquise est un levier qui favorise notamment le recrutement des étudiants et des professeurs internationaux.

## Volatilité dans les classements internationaux

	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Times Higher Education (THE)	138 <sup>e</sup>	104 <sup>e</sup>	84 <sup>e</sup>	106 <sup>e</sup>	113 <sup>e</sup>	113 <sup>e</sup>
Quacquarelli Symonds (QS)	136 <sup>e</sup>	137 <sup>e</sup>	114 <sup>e</sup>	92 <sup>e</sup>	83 <sup>e</sup>	115 <sup>e</sup>

## QUESTION 2

La résolution des problèmes sociaux complexes, les réseaux internationaux et les relations entre la formation et la recherche invitent à repenser les liens entre les disciplines et entre les différents acteurs du milieu universitaire.

Dans ce contexte, **comment optimiser le développement et le transfert des connaissances, et la recherche, au sein de l'Université de Montréal?** Les réponses peuvent porter par exemple sur les modèles pédagogiques, de recherche et d'innovation, l'organisation administrative, les processus, les structures ou la culture de l'institution.



## 2.3 L'adaptation et l'innovation

### Gouvernance

Dans notre communauté universitaire, la manière de vivre, de prendre les décisions, de se déployer, de même que l'environnement institutionnel et les règles du jeu qui le structurent, constituent soit des conditions de réussite, soit des obstacles au succès d'un projet académique.

Notre organisation et les pratiques qu'elle suscite ne soutiennent pas nécessairement l'accomplissement d'un projet collectif pensé en tenant compte des tendances actuelles dans la production de la connaissance, le renouvellement des savoirs et de la création et du déploiement d'une offre de formation conséquente.

Dans sa forme actuelle, l'Université de Montréal est, pour beaucoup, le résultat de l'addition de filières de formations spécialisées. Un remodelage substantiel n'a été opéré qu'une seule fois avec la création en 1972 de la Faculté des arts et des sciences qui regroupait alors cinq unités déjà existantes (arts, lettres, philosophie, sciences et sciences sociales). En s'inspirant du modèle nord-américain, la volonté affirmée par cette action était de favoriser le décloisonnement des disciplines. La direction de l'Université souhaitait également procéder de façon semblable pour le secteur de la santé. Ce projet est resté lettre morte.

Aujourd'hui, on constate une forte asymétrie de la taille des facultés. Deux facultés, Arts et sciences et Médecine, réunissent les deux tiers du volume d'activités de l'Université et l'autre tiers se distribue entre 12 facultés et unités apparentées. Cela conduit à un déséquilibre de représentation des différents secteurs de l'université. Le grand nombre de plus petites unités introduit un prisme dans les structures de gouvernance. Le nombre de participants dans les mécanismes de prise de décision et le déséquilibre entre les unités ne permet pas toujours d'être efficace et opérationnel.

Cette asymétrie pose diverses contraintes, notamment dans la conception et le développement du travail universitaire, si bien que la jonction des savoirs semble se faire en dépit de notre configuration institutionnelle et non sous son impulsion.

Par ailleurs, on constate un déséquilibre des moyens et des services de proximité entre les facultés, déséquilibre qui découle d'un manque de ressources, de savoir-faire, d'occasions pour apprendre, etc. Quelle que soit la raison, les services académiques centraux se déploient à deux vitesses : l'une pour les grands ensembles, l'autre pour les autres.

On peut estimer que la configuration des unités académiques et les modes de fonctionnement ne favorisent pas suffisamment la culture de collaboration et d'échange. Quelle que soit la perception que l'on en ait, notre organisation est pour l'essentiel inchangée depuis plus de 40 ans.

## Financement

Dans le monde occidental, le financement général des universités est instable, quel que soit le modèle pratiqué. Cela n'est pas spécifique à notre société, mais prend une dimension particulière en fonction du bas niveau de financement de l'enseignement supérieur au Québec. Les compressions subies par les universités québécoises au cours des dernières années ont creusé l'écart de financement avec les universités des autres provinces canadiennes.

De plus, les pouvoirs publics ont imposé une reddition de comptes des universités de plus en plus exigeante et lourde pour démontrer leur impact et leurs retombées. L'ampleur de cet apport devrait inciter en retour à un financement adéquat. Actuellement dans les sociétés concurrentes, le réinvestissement dans les universités se fait surtout de façon sélective et en privilégiant un profil international affirmé.

### QUESTION 3

Autant pour favoriser une expérience étudiante enrichissante que pour optimiser le développement et le transfert des connaissances, et la recherche, **comment accroître la capacité d'adaptation et d'innovation de notre université**, que ce soit par exemple au plan académique, de l'organisation administrative de l'institution ou autres ?



# CONSTRUIRE NOTRE AVENIR ENSEMBLE

## 3

### Notre ambition

L'Université de Montréal est un agent de changement dans et pour la société. L'innovation doit être au cœur de sa dynamique interne, car c'est la source de son succès et de sa réputation. À l'échelle internationale, nous sommes dans le peloton de tête. Nous voulons améliorer notre position et assurer notre leadership.

« Notre ambition pour les prochaines décennies, c'est d'être la meilleure université francophone au monde et d'améliorer sensiblement notre positionnement international. »

Guy Breton, 11 décembre 2015

### Repenser l'Université

La réorganisation d'une université doit s'inspirer d'un projet intellectuel cohérent et porteur. Ce projet fondateur et inspirant définit une démarche portant sur les formations, les convergences, les filières, les foyers d'excellence et les créneaux prometteurs.

On a vu que les phénomènes, les problèmes et les objets d'étude se posent plus que jamais dans leur globalité et leur complexité, alors que notre environnement de formation et d'organisation reste largement disciplinaire et fragmenté. Ce qui nous distinguerait sur le plan international, ce serait notre façon d'incarner et de vivre la jonction nécessaire entre les domaines de la connaissance. La réponse proposée doit être à la fois cohérente et distincte, afin de faire réellement la différence.

Là où l'on a établi des conditions institutionnelles favorables, les démarches pluridisciplinaires ou multifacettes ont pu se développer et sont appelées à se développer davantage, sans que la qualité des savoirs disciplinaires ne soit compromise.

Le grand défi consiste à faciliter la mise en commun par les professeurs et les chercheurs de toutes sortes de spécialisations de leurs compétences et intuitions, même si de telles collaborations peuvent susciter un inconfort initial. Une institution savante qui, du fait de ses principes organisationnels, favorise les rencontres, offre un meilleur environnement pour développer un esprit innovant et pour offrir une formation adaptée aux besoins actuels.

Ce type de disposition intellectuelle doit également être cultivé chez les étudiants. Il ne faut pas qu'il y ait de frontière étanche entre l'enseignement et la recherche, car nous formons une génération qui sera appelée, quel que soit l'environnement professionnel, à traiter de questions multidimensionnelles ou multifacettes et sujette à être constamment amenée à opérer hors de sa zone de confort.

De façon générale, les milieux de formation ou de travail qui présentent un large éventail de perspectives et une diversité de compétences sont avantagés en comparaison à ceux avec un champ intellectuel plus homogène. Les personnes formées dans les milieux diversifiés s'adaptent mieux aux conditions contemporaines de la vie professionnelle.

## Renouveler le projet académique

L'organisation institutionnelle d'une université définit les espaces de vie professionnelle – soit en enseignement, en recherche, en rayonnement et en soutien à ces activités – au service d'un projet académique. La conception de notre université devrait viser à créer une interactivité et une proximité entre ses composantes et ses membres, à susciter un partage des usages et façons de faire dans un espace professionnel intégré, et à façonner un milieu d'apprentissage tourné vers la réussite et une expérience étudiante de haute qualité.

Quelles seront les conditions pour ouvrir de nouveaux horizons, pour repenser nos projets de formation, accentuer les dialogues entre champs disciplinaires en enseignement et en recherche, et actualiser l'identité de l'Université? Cela importe, sachant que nous préparerions mieux les étudiants à une vie professionnelle et citoyenne engagée et adaptée aux conditions dans lesquelles ils seront appelés à œuvrer.

Nulle autre que l'Université de Montréal est mieux dotée pour entreprendre ce mouvement. Elle a tout intérêt à privilégier formellement une orientation académique et scientifique qui valorise les interfaces entre disciplines et les collaborations entre collègues des diverses unités, tant en recherche, en création qu'en formation, à tous les cycles universitaires.

## Pourquoi maintenant ?

En somme, nous avons un rendez-vous avec notre histoire. Nous devons réussir ensemble, comme communauté motivée par l'excellence et les résultats incontestables. Cela nous conduit au défi d'examiner notre organisation et d'apporter des améliorations, compte tenu de ce que l'Université représente en expertises, forces et moyens. Portés par notre ambition, nous serons à la hauteur de nous-mêmes.

Il s'agit maintenant de faire plus, en prenant appui sur ces solides acquis. Il s'agit de poser des gestes pour bonifier les convergences et interfaces au niveau de la recherche, de l'innovation, de la création et de la formation. L'enjeu crucial consiste à définir les objectifs d'évolution et de développement de l'Université, dans les 10 à 15 prochaines années.

C'est maintenant qu'il faut saisir l'occasion de se démarquer, et d'embrasser les occasions offertes par les dynamiques mondiales de transformation du secteur universitaire. Nous avons la capacité de nous démarquer au moment où le milieu universitaire se transforme dans un monde globalisé.

# Annexe 1

## AILLEURS, LES LIGNES BOUGENT

Face à l'évolution du milieu universitaire, les réactions se multiplient à travers le monde. Plusieurs institutions s'engagent dans une transformation.

### Excellence

Dans plusieurs pays, on assiste à la mise en œuvre de programmes de rehaussement de la qualité de l'enseignement supérieur et de la recherche et à un financement qui est fonction de l'évaluation de la performance des institutions par les pouvoirs publics.

En Allemagne et au Royaume-Uni, le gouvernement central choisit d'appuyer plus particulièrement celles du groupe de tête afin qu'elles puissent s'imposer davantage dans le système mondial de production de la connaissance.

En France, on procède au regroupement, à la constitution de consortiums ou à la fusion d'institutions universitaires nationales pour mettre un terme à la multiplication des institutions universitaires. Les concours des Initiatives d'excellence (IDEX) octroient du financement pour soutenir la création d'ensembles pluridisciplinaires d'enseignement supérieur et de recherche de calibre mondial. En 2011, huit projets ont reçu une subvention totale de 7,4 milliards d'euros. Les communautés d'universités et d'établissements (COMUE) visent à coordonner l'offre de formation et la stratégie de recherche et de transfert des établissements publics d'enseignement supérieur. La constitution d'ensembles cohérents vise également à améliorer la visibilité internationale.

### Innovation

Les transformations institutionnelles que l'on observe sont le pendant de la transformation de la mission universitaire. S'ajoute aujourd'hui aux traditionnelles missions d'enseignement et de recherche, une mission d'engagement social qui se traduit notamment par la quête de l'innovation.

Appliquée aux universités, l'épithète « innovateur » possède de multiples significations. Il peut s'agir d'universités qui produisent de nouvelles idées ou des produits uniques (résultat), ou autrement des institutions qui adoptent des pratiques et de modes de gestion inédits (gouvernance), ou encore des établissements qui valorisent activement la créativité et dirigent leurs efforts vers les grands défis théoriques et pratiques de l'heure (culture).

Forte d'un classement mondial plus qu'enviable parmi les universités les plus innovantes, l'Université Duke, par exemple, a lancé une initiative pour l'innovation et l'entrepreneuriat en 2010<sup>10</sup>. Le projet est né de la conviction que l'université a une obligation à l'égard des

contribuables : contribuer à la résolution de problèmes importants pour améliorer concrètement la vie de tous les jours. L'avancement de la connaissance ne suffit pas.

Les partenariats entre les universités, d'une part, et les acteurs de la société civile, le gouvernement et les industries, d'autre part, ne doivent toutefois pas se faire au détriment des valeurs d'universalité qui animent les établissements de recherche et d'enseignement supérieur. L'Université Duke n'accepte pas de financement privé conditionnel à la mise sous clé de la connaissance produite. La recherche doit être et demeurer publique et accessible.

Au Canada, la question de l'adaptation aux défis émergents fait partie des réflexions stratégiques de certaines institutions. L'Université du Manitoba fait figure de proue de ce mouvement avec la mise en œuvre d'une démarche visant à réduire le nombre de ses unités facultaires dans le but de rendre la gouvernance plus efficace et de mieux réaliser les priorités stratégiques que sont l'expérience étudiante et le développement de la formation et de la recherche en facilitant les collaborations<sup>11</sup>.

Les actions sélectives pour établir des assises fortes aux universités de recherche découlent de la volonté de participer aux grands pôles de référence au plan international. Cela se comprend, car les projections actuelles permettent de penser que c'est ce genre d'université qui comptera dans dix ou quinze ans au plan international. Pour le moment, on ne retrouve que deux universités canadiennes au classement mondial des 100 universités les plus innovantes<sup>12, 13</sup>. Il y a donc beaucoup à accomplir.

On remarque toutefois qu'aucune politique active favorisant des universités d'excellence ne semble être à l'ordre du jour au Québec. Il revient donc aux institutions elles-mêmes de prendre en main leur développement et leur transformation.

## Interconnexion

La connexion des expertises est non seulement à l'avantage de la recherche, mais aussi de l'innovation. La transformation du savoir en outils et en solutions requiert la création de collaborations fructueuses. Les problèmes complexes et multidimensionnels sont mieux appréhendés par une approche intégrée, axée sur les résultats concrets.

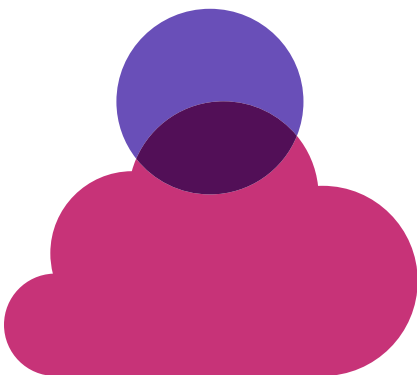
Le financement de cette démarche en recherche est à l'avenant. L'Arizona State University à Tempe a retenu en 2003 comme priorité institutionnelle la promotion de l'interdisciplinarité sur l'ensemble de son campus<sup>14</sup>. De 2003 à 2012, le financement fédéral de l'université a augmenté de 162 %.

L'interdisciplinarité attire aussi les étudiants, si l'on en croit le succès de l'Arizona State University : les 76 000 étudiants inscrits à l'université constituent le plus grand corps étudiant parmi les universités publiques américaines. Il est également démontré que l'enseignement se situant à l'intersection de disciplines favorise l'apprentissage. Cette approche permet notamment d'améliorer la pensée critique, de mieux tolérer l'ambiguïté, de prendre en considération les enjeux éthiques et de reconnaître les biais de perspective.

## Impact dans la société

Une étude réalisée en 2011 au Royaume-Uni montre que la contribution sociale des universités ne se limite pas aux avantages économiques publics et privés qui dérivent de ses activités de formation et de recherche<sup>15</sup>. Les universités produisent plusieurs autres bénéfices pour la société, dont au premier titre un plus grand intérêt pour les affaires publiques, un niveau plus élevé de confiance interpersonnelle et une meilleure santé publique. À eux seuls, ces trois bénéfices sociaux avaient au Royaume-Uni une valeur annuelle estimée à plus de £1,3 milliard.

L'université Yale est reconnue pour son impact majeur dans la revitalisation de la ville de New Haven, au Connecticut. En 2003, New Haven était une ville en déclin : son centre-ville était en partie abandonné, le chômage connaissait des niveaux record et le secteur industriel n'attirait plus d'investissements. À l'initiative du nouveau président de l'université, Richard C. Levin, Yale a produit une stratégie intégrée pour stimuler le développement de la ville<sup>16</sup>. En 2013, grâce aux efforts concertés de l'administration municipale, des groupes citoyens et de l'université, New Haven est devenue une destination enviable dont la réputation est nationale. En plus de cet engagement civique local, l'université Yale brille par son engagement international. Engagée pour la protection du climat, elle s'est engagée à réduire d'ici 2020 ses émissions de gaz à effet de serre de 10 % par rapport aux niveaux de 1990. Un tel exemple montre comment les universités peuvent jouer un rôle de premier plan dans le développement social.



# Annexe 2

## CALENDRIER DE CONSULTATION

Les activités de consultation menées par le vice-rectorat au Développement académique et à la transformation institutionnelle seront animées par l'Institut du Nouveau Monde (INM), une organisation reconnue pour son expertise dans le domaine de la consultation publique et de la participation citoyenne.

En tout temps jusqu'au 11 avril 2016, vous pouvez transmettre votre point de vue, en votre nom personnel ou celui d'un groupe par un message ou un document (mémoire ou autre) via le site web <http://transformation.umontreal.ca/des-idees/>.

L'INM rédigera un rapport synthèse des points de vue exprimés au cours de toutes les activités de la consultation, incluant les avis et mémoires reçus avant le 11 avril 2016. Cette synthèse sera soumise aux instances universitaires et mise en ligne sur le site web <http://transformation.umontreal.ca/>.

### Forums de discussion

Date	Horaire	Pavillon	Salle
Mercredi 9 mars *étudiants seulement*	13 h à 16 h 30	Lionel-Groulx	Carrefour des arts et des sciences
Lundi 14 mars	8 h 30 à 12 h	Jean-Coutu	Atrium
Mardi 15 mars	8 h 30 à 12 h	St-Hyacinthe	Salle communautaire
Mercredi 16 mars	13 h à 16 h 30	7077 du Parc	Atrium
Mardi 22 mars	13 h à 16 h 30	Roger-Gaudry	Hall d'honneur
Mercredi 23 mars	8 h 30 à 12 h	Roger-Gaudry	Hall d'honneur

Inscription sur le site <http://transformation.umontreal.ca/demarche/>

### Kiosques pour les étudiants

Semaines du 7 et du 14 mars dans plusieurs pavillons du campus de la montagne

### Panel représentatif de la communauté

Jeudi 7 et vendredi 8 avril 2016

Inscription sur le site <http://transformation.umontreal.ca/demarche/> jusqu'au 11 mars 2016



- 1 Québec. Ministère de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur. 2016. « Prévisions de l'effectif étudiant à l'université – Prévisions de 2014 à 2028 ». En ligne. URL : <http://www.education.gouv.qc.ca/references/statistiques/statistiques-de-l'enseignement-superieur/previsions-de-leffectif-etudiant-a-luniversite-previsions-de-2014-a-2028/>. Consulté le 6 janvier 2016.
- 2 Québec. Conseil supérieur de l'éducation. 2013. Parce que les façons de réaliser un projet d'études universitaires ont changé. Avis au ministre de l'enseignement supérieur, de la recherche, de la science et de la technologie. En ligne. URL : <http://www.cse.gouv.qc.ca/fichiers/documents/publications/Avis/50-0480.pdf>. Consulté le 7 janvier 2016.
- 3 Québec. Ministère de l'Éducation. 2002. Politique gouvernementale d'éducation des adultes et de formation continue. Apprendre tout au long de la vie. Rapport. En ligne. URL : [http://www.education.gouv.qc.ca/fileadmin/site\\_web/documents/dpse/educ\\_adulte\\_action\\_comm/Politique.pdf](http://www.education.gouv.qc.ca/fileadmin/site_web/documents/dpse/educ_adulte_action_comm/Politique.pdf). Consulté le 7 janvier 2016.
- 4 University of Oxford. 2015. International Trends in Higher Education 2015. En ligne. URL : <https://www.ox.ac.uk/sites/files/oxford/International%20Trends%20in%20Higher%20Education%202015.pdf>. Consulté le 7 janvier 2016.
- 5 Organisation pour la coopération et le développement économique (OCDE). 2015. Apprendre au-delà de l'école. Rapport de synthèse. En ligne. URL : <http://www.oecd.org/fr/publications/apprendre-au-dela-de-l-ecole-9789264230408-fr.htm>. Consulté le 6 janvier 2016.
- 6 Conférence régionale des élus de Montréal. 2014. L'urgence d'agir pour attirer et retenir les meilleurs étudiants internationaux à Montréal. Avis réalisé dans le cadre de la démarche « Montréal, ville apprenant, de savoir et d'innovation ». En ligne. URL : [http://credemontreal.qc.ca/wp-content/uploads/2014/09/Avis\\_%C3%A9tudiants\\_internationaux\\_2014.pdf](http://credemontreal.qc.ca/wp-content/uploads/2014/09/Avis_%C3%A9tudiants_internationaux_2014.pdf). Consulté le 18 janvier 2016.
- 7 Québec. Ministère de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur. 2016. « Prévisions de l'effectif étudiant à l'université – Prévisions de 2014 à 2028 ». En ligne. URL : <http://www.education.gouv.qc.ca/references/statistiques/statistiques-de-l'enseignement-superieur/previsions-de-leffectif-etudiant-a-luniversite-previsions-de-2014-a-2028/>. Consulté le 6 janvier 2016.
- 8 Harvard College, Harvard University. 2016. « Dean Rakesh Khurana ». En ligne. URL : <http://college.harvard.edu/dean-harvard-college>. Consulté le 2 février 2016.
- 9 Issu des travaux de Vincent Larivière. Voir : *Positionnement bibliométrique de l'Université de Montréal*, 2015.
- 10 Bothwell, Ellie. 2015. « Which universities are the most innovative? ». Times Higher Education, publié le 20 août 2015. En ligne. URL : <https://www.timeshighereducation.com/features/which-universities-are-the-most-innovative>. Consulté le 28 janvier 2016.
- 11 University of Manitoba. 2012. « Message from David T. Barnard, President and Vice-Chancellor ». En ligne. URL : [http://umanitoba.ca/admin/vp\\_academic/media/ASI\\_Presidents\\_Letter\\_Jan\\_2012.pdf](http://umanitoba.ca/admin/vp_academic/media/ASI_Presidents_Letter_Jan_2012.pdf). Consulté le 14 janvier 2016.
- 12 Ewalt, David. 2015. « The World's Most Innovative Universities ». Reuters, publié le 15 septembre 2015. En ligne. URL : <http://www.reuters.com/article/idUSL1N11K16Q20150915>. Consulté le 28 janvier 2016.
- 13 Thiveaud, Emmanuel. 2016. « The World's Most Innovative University ». Thomson Reuters. En ligne. URL : <http://stateofinnovation.thomsonreuters.com/the-worlds-most-innovative-universities>. Consulté le 2 février 2016.
- 14 Fischman, Josh. 2014. « Arizona's big bet: The research rethink ». Nature, vol. 514, publié le 16 octobre 2014. En ligne. URL : <http://www.nature.com/news/arizona-s-big-bet-the-research-rethink-1.16150>. Consulté le 18 janvier 2016.
- 15 Shaheen, Faiza. 2011. Degrees of value. How universities benefit society. Rapport de la New Economics Foundation. En ligne. URL : <http://www.universitiesuk.ac.uk/highereducation/Documents/2011/DegreesOfValue.pdf>. Consulté le 2 février 2015.
- 16 Levin, Richard C. 2008. « The University in Service to Society ». Yale University. En ligne. URL : <http://communications.yale.edu/president/speeches/2008/05/05/university-service-society>. Consulté le 2 février 2016.



**CONSTRUIRE  
NOTRE AVENIR  
ENSEMBLE**

**Consultation :  
Guide de réflexion**

