

# Le débat des candi

C'est ce mardi 25 novembre, à midi, à la salle Ernest-Cormier du Pavillon principal, qu'aura lieu le débat des candidats au rectorat organisé par le Comité de consultation pour la nomination d'un recteur ou d'une rectrice. Seulement la moitié des candidats dont les noms figuraient sur la liste courte, qui en contenait six, y participeront: ce sont Louis Maheu, doyen de la Faculté des études supérieures, Patrick Molinari, vice-recteur à l'administration, et Mireille Mathieu, doyenne de la Faculté des arts et des sciences.

Précisons que rien n'obligeait les candidats Jacques Girard, président du conseil d'administration, et Robert Lacroix, professeur de sciences économiques et président du CIRANO, ont décliné cette invitation. Le directeur adjoint du rectorat aux ressources humaines, a depuis refusé de participer à la course.



## Affirmer la force de notre institution

Louis Maheu

nécessitant toutefois une constante valorisation. Mais ces composantes produiront les meilleurs résultats si l'on s'emploie à développer une troisième dimension. À tous les cycles de formation, il faut mettre l'accent sur la dynamisation d'un milieu d'études de haute qualité animé par l'encadrement, professoral et départemental, des apprentissages étudiants.

La consolidation des acquis requiert également un essor constant des études supérieures et de la recherche. Le travail de production de connaissances des professeurs-chercheurs, leaders scientifiques et professionnels, doit être encouragé. Il augmente nos ressources collectives, mais surtout il entretient la culture de la découverte et affermit les micromilieus de formation de la relève scientifique et professionnelle.

Composante essentielle de notre projet institutionnel tant au premier qu'aux cycles supérieurs, la formation professionnelle doit être fécondée par notre mission de recherche. L'esprit de découverte lui assure un environnement de qualité. Les professionnels diplômés des cycles supérieurs doivent être en mesure de maîtriser le renouvellement constant des connaissances et d'intégrer les produits de la recherche à leur pratique.

L'inquiétude qui a gagné la communauté universitaire ces dernières années peut être conjurée. Les voies de l'innovation et de la consolidation qui s'ouvrent à elle doivent fonder toute promotion intellectuelle, organisationnelle et financière de l'Université. Ces voies constituent aussi la base de toute politique de développement du personnel enseignant, de soutien et cadre de l'Université. Les transformations structurelles qui marquent aujourd'hui l'évolution de ce personnel ne sauraient cacher cet autre défi: des forces vives de qualité, et en nombre adéquat, forment le capital humain essentiel à toute innovation et consolidation.

Avec l'appui de toutes ses composantes, la direction de notre institution doit opérer des choix audacieux, réalistes et surtout mobilisateurs. Elle doit également rassembler les conditions internes et externes de leur mise en œuvre. Bref, elle doit s'engager à jouer un rôle de leader aussi bien pour la communauté universitaire que pour toute la société. Ainsi seront affirmées la position et la force de notre institution dans le réseau universitaire national et international.

L'Université de Montréal constitue l'un des piliers essentiels de notre société depuis plusieurs décennies. Confrontée aux mutations du monde contemporain, la société québécoise attend de cette institution qu'elle assure le renouvellement constant des savoirs professionnels et scientifiques et qu'elle joue un rôle de leader dans la promotion d'un mieux-être collectif.

Le défi est grand. Conséquences de diverses politiques gouvernementales et industrielles, des sites de production de connaissances prolifèrent hors de l'université. Les technologies de l'information aidant, le rôle presque exclusif de transmission et de certification des savoirs de haut niveau de l'université est de plus en plus menacé. L'Université de Montréal est ainsi appelée à remplir sa mission académique dans un nouveau contexte et à contribuer de manière imaginative à l'évolution de ses étudiants, de son environnement immédiat et du savoir mondial. En fait, deux voies complémentaires se présentent à elle; il lui faut s'engager dans l'une et l'autre.

**D'abord celle de l'innovation.** Des savoirs traversent les frontières disciplinaires classiques et interpellent, tout comme les transformations technologiques, la culture institutionnelle. Voilà un fait aujourd'hui reconnu. Comment alors dégager les ressources intellectuelles et financières qu'exigent de nouveaux modes de connaissances?

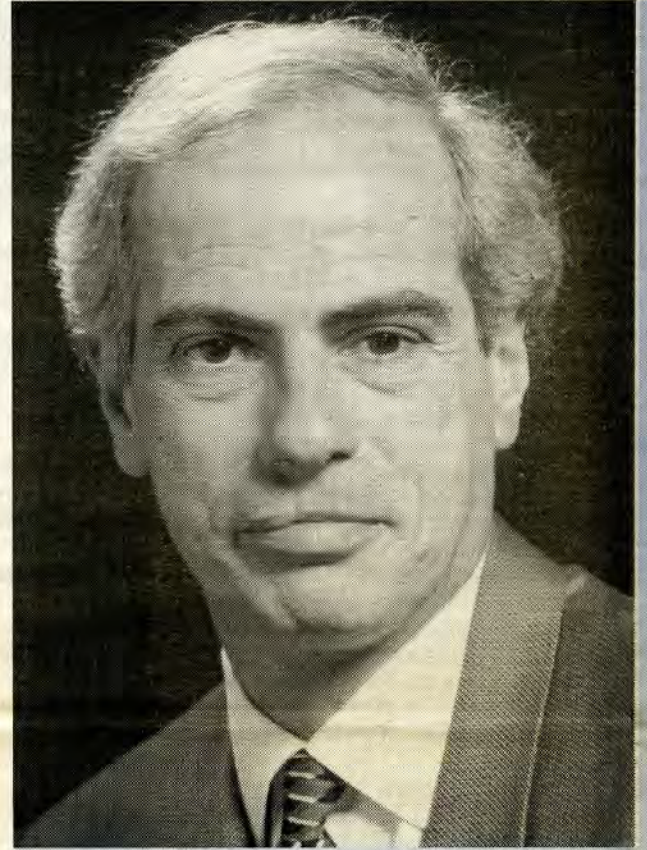
Diverses pistes doivent être empruntées. Notamment celle de la polyvalence et de l'interdisciplinarité des formations, de même que celle de la transformation des modes d'enseignement et de recherche, au moyen entre autres des nouvelles technologies de l'information. Il faut encore recourir à la concertation entre les professeurs-chercheurs et leurs partenaires, y compris d'autres universités, pour lancer des programmes novateurs. Enfin, on doit

envisager l'assouplissement des structures académiques appuyant nos activités de formation. Ces pistes ne peuvent être adoptées que si de nouvelles marges de manœuvre sont dégagées.

La production et la diffusion de connaissances, l'essence même du mandat universitaire, supposent aujourd'hui de nouvelles alliances. Les agents socio-économiques, tels les entreprises, les milieux institutionnels et communautaires, sont des partenaires tout indiqués. Ils peuvent certes offrir des occasions de financement multiple. Mais le véritable enjeu est ailleurs.

Nos activités de formation doivent reconnaître que le transfert des connaissances repose de plus en plus sur une interaction entre producteurs et consommateurs de savoirs. L'intérêt accordé aux nouveaux besoins de formation, à l'évolution des sciences et des technologies, de même qu'aux connaissances que nécessite le traitement de problèmes sociaux plus complexes, élargit l'horizon universitaire des savoirs professionnels et scientifiques. Il ouvre aussi la voie à la formation continue dans tous les cycles d'enseignement. Toutes ces tendances renforcent la mission fondamentale de l'université. Il nous revient donc de manifester notre détermination à recourir à de nouvelles alliances et sources de financement en tout respect de notre mission, soit en tenant bien liées nos activités universitaires de recherche et de formation.

**L'autre voie est celle de la consolidation.** Notre université compte un riche et vaste choix de programmes professionnels et fondamentaux de premier cycle. Sa clientèle aux cycles supérieurs est imposante. De nombreux chercheurs et unités de recherche bénéficient d'importantes subventions. Comment mieux mobiliser ces acquis? Enseignement et recherche sont des composantes essentielles, l'activité de transfert de connaissances que constitue l'enseignement



Quand je réfléchis à l'avenir de l'Université de Montréal, je tiens pour essentiel que ces trois objectifs soient promus avec détermination. Chacun révèle un trait spécifique de notre identité et doit guider nos actions pour que notre institution réalise la mission qui est la sienne. La proposition sous-tend cependant un enjeu de toute première importance: celui d'harmoniser les valeurs fondamentales qui animent notre milieu et caractérisent les apports que nous avons fournis tout au long de l'histoire d'une institution qui a puissamment contribué au développement du Québec. C'est dans la cohérence des choix et la cohésion entre celles et ceux qui les accomplissent que nous pourrions réaliser ces objectifs et rallier les appuis nécessaires.

On aurait tort de passer sous silence que notre université, comme toutes les autres, traverse une période de vive turbulence, mais les inquiétudes et les incertitudes que nous vivons s'inscrivent dans un contexte beaucoup plus vaste. Ainsi, le passage au prochain siècle joue un rôle considérable pour provoquer des remises en question, imposer des bilans et fixer des échéances pressantes. L'impression d'accélération du temps provoquée par les nouvelles technologies perturbe nos perceptions de la pérennité. Les universités ont pourtant franchi plusieurs siècles et elles franchiront sans aucun doute le prochain. Toute la question est de savoir comment elles poursuivront leur évolution et, plus immédiatement, comment nous poursuivrons la nôtre.

Les universités assument la responsabilité sociale de former celles et ceux qui constitueront la société future. Plus simplement encore, elles préparent l'avenir des sociétés. Si l'objectif de formation est prééminent, il ne peut être atteint sans que nous participions activement à la création du savoir et sans que nous disposions de la liberté de porter des jugements critiques sur le savoir et les

usages que l'on en fait. L'université doit tout mettre en œuvre pour ne pas seulement dépasser le maître: si elle veut continuer à fournir aux étudiants la formation du savoir, il doit aussi encourager le désir de créer et de renforcer la culture de critique.

En formulant ses objectifs de formation, l'Université de Montréal doit destiner aux étudiants une première priorité. De la connaissance aux programmes d'études à la qualification, de l'accès à la formation professionnelle à l'intégration à la vie du soutien à l'accessibilité à la formation, le choix des mesures doit être en adéquation avec les besoins et les aspirations de ceux qui sont les bénéficiaires de la mission.

C'est aux professeurs de l'Université que reviennent, au premier chef, les initiatives de développement. Le choix d'orientation stratégique aux assemblées qu'ils constituent des facultés et des départements appartient d'apprécier les enjeux et la qualité des contributions. La collégialité est la pierre angulaire de la gestion des universités: elle garantit la liberté des rapports et l'expression de la critique. L'Université de Montréal, fortement décentralisée et dotée d'un rôle d'animation et de coordination, doit collaborer étroitement avec les représentants de toutes les communautés de la communauté. Ce rôle suppose que les relais de la culture soient continuellement fondés sur la connaissance.

On a parfois reproché à l'Université de Montréal d'exprimer sa spécificité par le recours à des modèles uniques et d'évaluation. Si certains peuvent conforter cette perception, il faut reconnaître que l'Université de Montréal doit avant tout permettre à

# Le débat des candidats au rectorat

u Pavillon  
r le Comi-  
rice. Seu-  
te courte,  
e la Facul-  
nistration,  
es.

*Précisons que rien n'obligeait les candidats à s'y présenter. D'ailleurs, Jacques Girard, président du conseil d'administration du CHUM, ainsi que Robert Lacroix, professeur de sciences économiques à l'U de M et président du CIRANO, ont décliné cette invitation tandis que Michel Trahan, vice-recteur aux ressources humaines, a depuis fait savoir qu'il se retirait de la course.*

*Ce débat a été organisé  
haitait qu'on mette un  
plusieurs voudraient vo  
de ce débat, les candida  
exposant leur vision de  
ou la future rectrice; les*

de

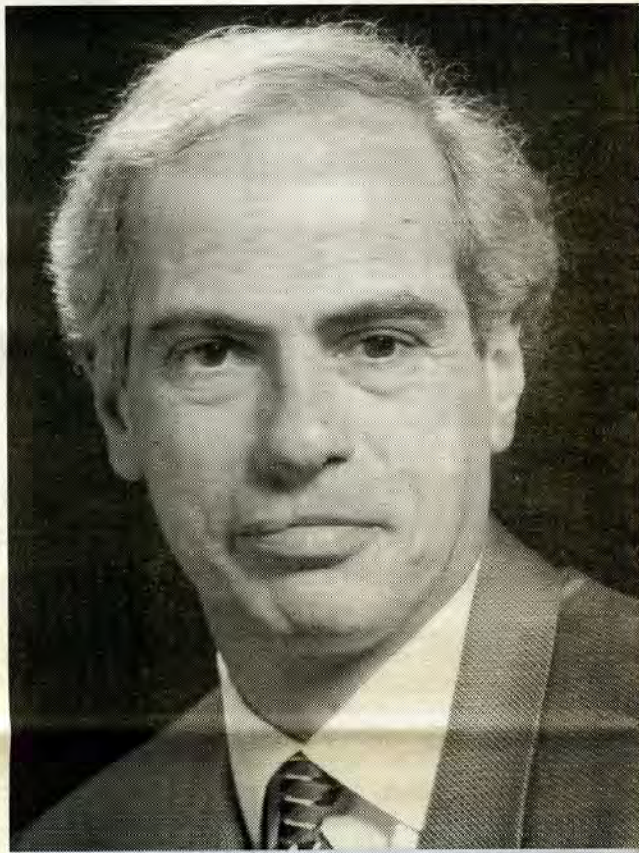
une constante valo-  
composantes pro-  
résultats si l'on  
oper une troisième  
es cycles de forma-  
accent sur la dyna-  
d'études de haute  
encadrement, pro-  
mental, des appren-

ation des acquis  
un essor constant  
rieurs et de la  
vail de production  
des professeurs-  
scientifiques et pro-  
encouragé. Il aug-  
es collectives, mais  
nt la culture de la  
nt les micromilieus  
élève scientifique et

essentielle de notre  
el tant au premier  
rieurs, la formation  
t être fécondée par  
cherche. L'esprit de  
e un environnement  
essionnels diplômés  
urs doivent être en  
r le renouvellement  
aisances et d'inté-  
la recherche à leur

qui a gagné la com-  
taire ces dernières  
njurée. Les voies de  
la consolidation qui  
oivent fonder toute  
tuelle, organisation-  
de l'Université. Ces  
ussi la base de toute  
veloppement du per-  
de soutien et cadre  
Les transformations  
arquent aujourd'hui  
ersonnel ne sauraient  
fr: des forces vives de  
ore adéquat, forment  
essentiel à toute in-  
idation.

de toutes ses com-  
tion de notre insti-  
des choix audacieux,  
mobilisateurs. Elle  
sembler les conditions  
es de leur mise en  
doit s'engager à jouer  
ussi bien pour la com-  
aire que pour toute la  
ont affirmées la posi-  
notre institution dans  
aire national et inter-



## Créativité, critique et formation

Patrick Molinari

Quand je réfléchis à l'avenir de l'Université de Montréal, je tiens pour essentiel que ces trois objectifs soient promus avec détermination. Chacun révèle un trait spécifique de notre identité et doit guider nos actions pour que notre institution réalise la mission qui est la sienne. La proposition sous-tend cependant un enjeu de toute première importance: celui d'harmoniser les valeurs fondamentales qui animent notre milieu et caractérisent les apports que nous avons fournis tout au long de l'histoire d'une institution qui a puissamment contribué au développement du Québec. C'est dans la cohérence des choix et la cohésion entre celles et ceux qui les accomplissent que nous pourrions réaliser ces objectifs et rallier les appuis nécessaires.

On aurait tort de passer sous silence que notre université, comme toutes les autres, traverse une période de vive turbulence, mais les inquiétudes et les incertitudes que nous vivons s'inscrivent dans un contexte beaucoup plus vaste. Ainsi, le passage au prochain siècle joue un rôle considérable pour provoquer des remises en question, imposer des bilans et fixer des échéances pressantes. L'impression d'accélération du temps provoquée par les nouvelles technologies perturbe nos perceptions de la pérennité. Les universités ont pourtant franchi plusieurs siècles et elles franchiront sans aucun doute le prochain. Toute la question est de savoir comment elles poursuivront leur évolution et, plus immédiatement, comment nous poursuivrons la nôtre.

Les universités assument la responsabilité sociale de former celles et ceux qui constitueront la société future. Plus simplement encore, elles préparent l'avenir des sociétés. Si l'objectif de formation est prééminent, il ne peut être atteint sans que nous participions activement à la création du savoir et sans que nous disposions de la liberté de porter des jugements critiques sur le savoir et les

usages que l'on en fait. L'université doit tout mettre en œuvre pour que l'élève puisse dépasser le maître: si l'enseignement doit fournir aux étudiants la maîtrise du savoir, il doit aussi stimuler le désir de créer et de renforcer le pouvoir de critiquer.

En formulant ses objectifs de formation, l'Université de Montréal doit destiner aux étudiants une attention de première priorité. De la conception des programmes d'études à la qualité de l'encadrement, de l'accès à la formation professionnelle à l'intégration à la recherche, du soutien à l'accessibilité à la participation aux instances de la communauté, le choix des mesures doit converger vers les besoins et les aspirations de celles et ceux qui sont les bénéficiaires de notre mission.

C'est aux professeurs de notre institution que reviennent, au premier chef, les initiatives de développement et les choix d'orientation stratégiques. C'est aux assemblées qu'ils constituent au sein des facultés et des départements qu'il appartient d'apprécier les enjeux sectoriels et la qualité des contributions. La collégialité est la pierre angulaire de la gestion des universités: elle garantit l'équilibre des rapports et l'expression libre de la critique. L'Université de Montréal est fortement décentralisée et elle doit le demeurer tout en reconnaissant à la direction générale un rôle d'animation, de soutien et de coordination. Exercé en collaboration étroite avec les instances représentatives de toutes les catégories de membres de la communauté, ce triple rôle suppose que les relais avec les milieux et leur culture soient continus, faciles d'accès et fondés sur la confiance.

On a parfois reproché à notre institution d'exprimer sa spécificité en ayant recours à des modèles univoques qui imposaient un cadre unique d'orientation et d'évaluation. Si certains gestes ont pu conforter cette perception, je crois pour ma part que l'Université de Montréal doit avant tout permettre à chacun d'as-

pirer aux plus hautes exigences de sa communauté scientifique d'attache. C'est l'une des caractéristiques intrinsèques de notre institution d'avoir su, au fil de son histoire, appuyer tout autant le renforcement des secteurs traditionnels du savoir que l'émergence et l'affirmation de secteurs nouveaux. L'objectif de créativité assigné au développement de l'université ne peut être atteint sans favoriser la pluralité des modèles et sans affecter les ressources conséquentes.

La cohérence des choix que nous devons faire et la cohésion entre celles et ceux qui devront les accomplir sont des conditions nécessaires à notre avenir collectif. Elles déterminent une compréhension partagée de nos valeurs, de notre mission et de notre rôle social. La promotion de la place que l'Université de Montréal occupe parmi les universités québécoises ne peut être efficace que si elle prend appui sur ce que nous sommes et sur ce que nous choisissons d'être. C'est à cette condition aussi que nous pourrions accomplir des projets stimulants de complémentarité et de concertation. Il ne s'agit pas d'occulter ce que sont nos partenaires ou ce qu'ils veulent être, mais bien de reconnaître l'opportunité de trouver des effets de levier et de réunir des masses critiques. Aussi, il est impératif que nous affirmions que la banalisation des programmes universitaires n'est pas un substitut acceptable de leur balkanisation actuelle. Les stratégies déployées depuis longtemps dans plusieurs secteurs de recherche universitaire démontrent que la mise en commun des ressources et des expertises est un puissant ferment de développement.

L'Université de Montréal a acquis une expertise qui doit susciter la fierté de tous les membres de notre communauté, professeurs, enseignants, étudiants et employés. Cette fierté doit inspirer nos actions individuelles et collectives. Elle n'est pas à inventer, car elle est déjà présente dans la motivation de celles et ceux qui poursuivent chaque jour les objectifs de créativité, de critique et de formation. Il nous faut réunir ces actions pour en tirer les avantages collectifs et poursuivre notre mission. L'ouverture sur le monde, la maîtrise des technologies et le support à l'innovation sont au nombre des voies dans lesquelles nous devons rapidement nous engager et affirmer notre présence. Nous obtiendrons les appuis nécessaires auprès de la société québécoise et de ses citoyens en démontrant que leur contribution à notre développement a emporté et emportera des bénéfices qui seront entièrement retournés à nos partenaires sociaux. C'est là, je le crois fermement, la véritable finalité de notre mission.

## L'avenir de l'Un de M

Mir

Une université qui réaffirme haut et clair sa mission d'études supérieures et de recherche, complémentaire et indissociable de sa mission de 1<sup>er</sup> cycle. Recherche signifie ici aussi bien recherche de laboratoire que recherche sociale, travaux d'érudition, innovation professionnelle et création. Quant à la mission de formation de la relève, elle exige une implication significative dans la formation aux trois cycles, tant professionnelle que fondamentale, ainsi que dans la formation continue.

Une université qui se recentre sur un projet académique mobilisateur. Entre autres projets porteurs, mentionnons le recrutement étudiant élargi; le soutien accru à l'encadrement et au financement de nos futurs diplômés; l'innovation dans des projets de formation qui s'appuient sur des concertations de tous les membres du personnel enseignant par-delà les barrières départementales et facultaires; la reconnaissance actuelle de carrières professionnelles diversifiées plutôt que la dichotomie enseignement/recherche, de même que celle des contributions à toutes les composantes de la charge professorale; une implantation concertée du projet d'intégration pédagogique des chargés de cours; une vision avant-gardiste de la formation continue.

Une université qui exerce un leadership rassembleur au sein du réseau universitaire québécois pour offrir, notamment dans la région de Montréal, des programmes de la plus haute qualité en misant sur la complémentarité et sur la diversité, tout en conservant son identité propre.

Une université impliquée dans le projet académique postsecondaire par le maintien et même l'élargissement des liens étroits qu'elle a déjà tissés avec les établissements collégiaux.

Une université qui soutient son personnel. Outre l'urgente réorganisation du travail et l'allègement des processus, il faut implanter un support informatique réellement efficace et recentrer la formation et le perfectionnement sur ces priorités. Il faut aussi revoir nos pratiques et nos priorités d'allocation de ressources pour offrir un support adéquat au personnel enseignant.

Une université qui revoit l'allocation de l'ensemble de ses ressources en fonction du projet académique. Les réductions de ressources des dernières années ayant touché de façon assez uniforme les différentes catégories de personnel, il importe d'en dresser un bilan avant de procéder plus avant. Les ressources doivent maintenant être revues de façon systémique et intégrée, à la lumière des besoins reliés au projet académique de chaque unité et de sa contribution attendue aux projets d'autres uni-

# Candidats au rectorat

candidats à s'y présenter. D'ailleurs, il d'administration du CHUM, ainsi que ces économiques à l'U de M et prési- vitation tandis que Michel Trahan, vice- depuis fait savoir qu'il se retirait de la

Ce débat a été organisé à la demande de l'Assemblée universitaire, qui souhaitait qu'on mette un peu plus de transparence dans une procédure que plusieurs voudraient voir révisée. Tous sont invités à y assister. En prévision de ce débat, les candidats étaient invités à publier dans Forum un court texte exposant leur vision de l'Université et les défis qui attendent le futur recteur ou la future rectrice; les voici.

## Créativité, critique et formation

Patrick Molinari

pirer aux plus hautes exigences de sa communauté scientifique d'attache. C'est l'une des caractéristiques intrinsèques de notre institution d'avoir su, au fil de son histoire, appuyer tout autant le renforcement des secteurs traditionnels du savoir que l'émergence et l'affirmation de secteurs nouveaux. L'objectif de créativité assigné au développement de l'université ne peut être atteint sans favoriser la pluralité des modèles et sans affecter les ressources conséquentes.

La cohérence des choix que nous devons faire et la cohésion entre celles et ceux qui devront les accomplir sont des conditions nécessaires à notre avenir collectif. Elles déterminent une compréhension partagée de nos valeurs, de notre mission et de notre rôle social. La promotion de la place que l'Université de Montréal occupe parmi les universités québécoises ne peut être efficace que si elle prend appui sur ce que nous sommes et sur ce que nous choisissons d'être. C'est à cette condition aussi que nous pourrions accomplir des projets stimulants de complémentarité et de concertation. Il ne s'agit pas d'occulter ce que sont nos partenaires ou ce qu'ils veulent être, mais bien de reconnaître l'opportunité de trouver des effets de levier et de réunir des masses critiques. Aussi, il est impératif que nous affirmions que la banalisation des programmes universitaires n'est pas un substitut acceptable de leur balkanisation actuelle. Les stratégies déployées depuis longtemps dans plusieurs secteurs de recherche universitaire démontrent que la mise en commun des ressources et des expertises est un puissant ferment de développement.

L'Université de Montréal a acquis une expertise qui doit susciter la fierté de tous les membres de notre communauté, professeurs, enseignants, étudiants et employés. Cette fierté doit inspirer nos actions individuelles et collectives. Elle n'est pas à inventer, car elle est déjà présente dans la motivation de celles et ceux qui poursuivent chaque jour les objectifs de créativité, de critique et de formation. Il nous faut réunir ces actions pour en tirer les avantages collectifs et poursuivre notre mission. L'ouverture sur le monde, la maîtrise des technologies et le support à l'innovation sont au nombre des voies dans lesquelles nous devons rapidement nous engager et affirmer notre présence. Nous obtiendrons les appuis nécessaires auprès de la société québécoise et de ses citoyens en démontrant que leur contribution à notre développement a emporté et emportera des bénéfices qui seront entièrement retournés à nos partenaires sociaux. C'est là, je le crois fermement, la véritable finalité de notre mission.

## L'avenir de l'Université de Montréal

Mireille Mathieu

**U**ne université qui réaffirme haut et clair sa mission d'études supérieures et de recherche, complémentaire et indissociable de sa mission de 1<sup>er</sup> cycle. Recherche signifie ici aussi bien recherche de laboratoire que recherche sociale, travaux d'érudition, innovation professionnelle et création. Quant à la mission de formation de la relève, elle exige une implication significative dans la formation aux trois cycles, tant professionnelle que fondamentale, ainsi que dans la formation continue.

**Une université qui se recentre sur un projet académique mobilisateur.** Entre autres projets porteurs, mentionnons le recrutement étudiant élargi; le soutien accru à l'encadrement et au financement de nos futurs diplômés; l'innovation dans des projets de formation qui s'appuient sur des concertations de tous les membres du personnel enseignant par-delà les barrières départementales et facultaires; la reconnaissance factuelle de carrières professorales diversifiées plutôt que la dichotomie enseignement/recherche, de même que celle des contributions à toutes les composantes de la charge professorale; une implantation concertée du projet d'intégration pédagogique des chargés de cours; une vision avant-gardiste de la formation continue.

**Une université qui exerce un leadership rassembleur au sein du réseau universitaire québécois** pour offrir, notamment dans la région de Montréal, des programmes de la plus haute qualité en misant sur la complémentarité et sur la diversité, tout en conservant son identité propre.

**Une université impliquée dans le projet académique postsecondaire** par le maintien et même l'élargissement des liens étroits qu'elle a déjà tissés avec les établissements collégiaux.

**Une université qui soutient son personnel.** Outre l'urgente réorganisation du travail et l'allègement des processus, il faut implanter un support informatique réellement efficace et recentrer la formation et le perfectionnement sur ces priorités. Il faut aussi revoir nos pratiques et nos priorités d'allocation de ressources pour offrir un support adéquat au personnel enseignant.

**Une université qui revisite l'allocation de l'ensemble de ses ressources en fonction du projet académique.** Les réductions de ressources des dernières années ayant touché de façon assez uniforme les différentes catégories de personnel, il importe d'en dresser un bilan avant de procéder plus avant. Les ressources doivent maintenant être revues de façon systématique et intégrée, à la lumière des besoins reliés au projet académique de chaque unité et de sa contribution attendue aux projets d'autres uni-

tés. Les priorités académiques doivent dicter l'allocation des ressources quel que soit le contexte budgétaire.

**Une université de cohésion.** La réalisation du projet académique et la qualité de vie de ses membres doivent s'appuyer sur des rapports d'écoute et de respect mutuel des différents groupes entre eux et avec la direction de l'Université dans un climat de confiance réciproque. Dans une perspective de décentralisation et de redéfinition des tâches, il faudra faire appel davantage au sens des responsabilités, à la compétence et à la créativité.

**Une université dont l'image publique et la visibilité correspondent à sa réalité.** L'image décolorée, parfois inexistante, de l'Université ne lui rend pas justice. Il est urgent de se doter d'un plan de communication et de ressources qui en garantisse le succès. Cette image est essentielle au recrutement étudiant, aux liens avec les diplômés, à l'appui des membres de la société et des décideurs gouvernementaux de même qu'au succès des campagnes de financement. Enfin, on sait l'importance d'une image positive pour le sentiment de fierté et d'appartenance.

**Une université proactive dans la recherche d'un financement plus adéquat.** Tout en maintenant une gestion parcimonieuse des ressources, il faut préparer des scénarios de financement à défendre avec vigueur, dès maintenant. La campagne de financement des années 2000 devrait notamment mener à l'amélioration de l'infrastructure d'enseignement et d'encadrement, à l'augmentation du support financier des étudiants des trois cycles et à l'émergence de projets porteurs en recherche et en formation.

**Une université à vocation internationale.** Déjà activement impliquée dans des projets de coopération internationale, l'Université de Montréal, attire cependant relativement peu d'étudiants étrangers. L'augmentation de la visibilité de l'Université, une intensification du recrutement et une éven-

tuelle amélioration des offres de support financier devraient augmenter le nombre d'étudiants étrangers. Par ailleurs, la nécessité de continuer à offrir une formation ouverte sur le monde impose de maintenir des enseignements de cultures et de langues étrangères.

### Les fonctions de rectrice

L'exercice de la fonction de rectrice doit d'abord s'appuyer sur une équipe de direction cohésive, compétente et loyale ainsi que sur les forces et la concertation des membres de la direction élargie (doyens et directeurs de service) dans un système décentralisé.

À l'interne, il faut valoriser un leadership transformateur et rassembleur. Le rôle de la rectrice est d'abord de jouer un rôle proactif dans l'identification des projets porteurs, explicités ouvertement et offerts à la consultation, dans le contexte d'une communication constamment ouverte à l'ensemble des intervenants de la communauté universitaire, ces consultations ciblées devant mener, avec rigueur, détermination et célérité, à des décisions justifiées de façon transparente.

À l'externe, la rectrice doit incarner l'image, les réalisations, les valeurs de l'Université de Montréal, démontrer sa pertinence sociale et intervenir efficacement dans les grands débats de société. La visibilité de l'Université de Montréal passe partiellement par sa rectrice ou son recteur.

En concertation avec les autres recteurs, elle doit défendre avec talent et énergie des modalités de financement plus adéquates et mieux adaptées.

La recherche de sources additionnelles de financement doit être une préoccupation très présente et occuper une part importante de son emploi du temps. Ces interventions, pour être efficaces, devront s'appuyer sur une connaissance approfondie de l'Université de même que sur le savoir-faire et l'expérience professionnelle de spécialistes de ce type d'activités.

