

Mise en œuvre du plan stratégique - Rapport # 3 du Comité d'accompagnement de la planification stratégique (CAPS) à l'AU Janvier 2024

Membres du comité

Marie-Josée Aubin	Professeure agrégée F. médecine - Ophtalmologie ESPUM - Médecine sociale et préventive	Jean-François Gaudreault-Desbiens	Vice-recteur Vice-rectorat à la planification et à la communication stratégiques
Alexandre Beaupré-Lavallée	Professeur agrégé - FSE Administration et fondements de l'éducation	Françoise Guay	Chargée de cours FAS – Sociologie
Isabelle Brault	Professeure agrégée F. sciences infirmières	David Lewis	Chargé de cours FAS – Études asiatiques, anthropologie, histoire
Enrique Colindres	Étudiant - FEP	Audréanne Matte-Landry	Étudiante - FAECUM
Anne-Gaëlle Conoir	Chargée de projet Vice-rectorat à la planification et à la comm. stratégique	Yannick Tremblay	Préposé à l'entretien sanitaire de l'équipement mécanique DI - Services techniques
Carl-Ardy Dubois	Doyen – ESPUM	Nicole Trudeau	Membre de l'Association des diplômés de l'UdeM
Chloée Ferland-Dufresne	Responsable de l'expérience étudiante Services à la vie étudiante - Accueil et intégration		

1. Introduction

Le 2^e rapport formel du CAPS à l'AU date de mars 2023 et faisait suite à un premier bilan produit un an plus tôt, en mars 2022. Depuis le 2^e rapport, le comité a tenu quatre rencontres (19 mars, 13 septembre et 8 novembre 2023; 14 janvier 2024) qui ont donné l'occasion de discuter de l'avancement du plan stratégique avec le vice-recteur chargé de la planification stratégique et son équipe.

Le plan stratégique 2022-2032 propose une vision ambitieuse de l'UdeM appelée à être l'Université de langue française la plus influente au monde. Le plan est articulé autour de trois objectifs qui touchent respectivement : a) l'engagement de l'Université dans la réponse aux grands défis de société; b) le rehaussement de la qualité de l'expérience étudiante; et c) l'amélioration du fonctionnement de l'UdeM en tant qu'organisation apprenante. Plus précisément, les trois objectifs sont formulés comme suit :

Objectif 1 – Impulser les réflexions entourant les grands défis de la société et accompagner celle-ci dans la découverte, la création et la mise en œuvre de solutions, et ce, en collaborant avec nos partenaires

Objectif 2 – Assurer à chaque membre de notre communauté étudiante des expériences de vie, académiques, pédagogiques et pratiques fortes afin de l'aider à devenir un acteur d'influence et de changement dans son milieu

Objectif 3 – Devenir une véritable organisation qui apprend et qui se renouvelle en accroissant sa capacité d'autoévaluation et d'adaptation

Pour atteindre ces objectifs, le plan stratégique mise sur la consolidation de trois piliers (oser le changement, vivre notre pluralité, fédérer les énergies) devant servir de bases pour une variété de stratégies et de projets.

Le lancement du plan stratégique a été marqué par le déploiement de quatre projets fédérateurs, sélectionnés dans une liste de 11 projets potentiels issus des propositions recueillies durant le processus de planification. Le choix de ces quatre projets (Campus vivant, Campus mobile, Reconnaissance des acquis multilingues, Savoirs ouverts et responsables) était dicté par le souci d'obtenir un impact rapide et produire l'élan nécessaire à la mise en œuvre du plan stratégique. Un cinquième projet, celui des Collèges, a été plus récemment ajouté à cette liste. Au-delà de ces cinq projets, le plan stratégique a donné lieu, depuis son adoption, à un foisonnement d'initiatives portées par la direction de l'Université et ses diverses unités administratives : vice-rectorats, facultés et services.

Deux ans après le lancement du plan stratégique, la présente mise à jour vise à dresser un état des lieux quant à son avancement et quant aux principales réalisations pouvant témoigner de progrès dans la poursuite de la vision adoptée. Au-delà des projets fédérateurs soutenus par les cellules de bâtisseurs, ce rapport propose de jeter un regard global couvrant l'ensemble des initiatives institutionnelles. Il permettra de rendre compte de diverses actions qui, pour plusieurs, ne sont visibles et connues que pour certains groupes de la communauté universitaire.

2. Méthodologie

Les données utilisées pour ce rapport proviennent de trois principales sources :

- *Une série d'entrevues individuelles avec les membres de l'équipe de direction de l'Université.* Le recteur, les vice-rectrices et vice-recteurs ont tous accordé des entrevues individuelles de 45 minutes. Durant ces entrevues, ils ont fourni un ensemble de renseignements portant sur les aspects suivants : les progrès réalisés dans la mise en œuvre du plan stratégique, les stratégies utilisées pour accélérer et guider les changements souhaités, les priorités envisagées pour les prochaines années, les défis auxquels ils ont dû répondre.
- *Les réflexions, discussions et échanges conduits par le CAPS dans le cadre de ses rencontres.* Le comité a mis à contribution les notes consignées dans les procès-verbaux de ses rencontres et dans ses précédents rapports. Le CAPS a délégué l'un de ses membres à chacune des cinq cellules de bâtisseurs constituées jusqu'ici. Il dispose ainsi d'une information de première main relative au fonctionnement de ces cellules, à leurs travaux et à leurs contributions.
- *La documentation institutionnelle relative à la mise en œuvre du plan stratégique.* Ces documents incluent : les plans d'action produits par les unités administratives centrales (vice-rectorats, directions et services centraux); les notes de rencontres des cellules des bâtisseurs (mandat, propositions, réalisations); les rapports institutionnels et documents couvrant des aspects divers du plan stratégique (ex. déclaration annuelle du recteur, politiques soumises à l'AU); les documents de travail et de suivi produits par le Vice-rectorat à la planification et à la communication stratégiques.

3. Constats du comité

3.1. Centralité du plan stratégique dans la gouvernance de l'Université

Le plan stratégique, tel qu'il a été conçu comme outil de navigation, reste une pièce maîtresse servant d'assise tant pour la définition des priorités institutionnelles que pour le développement de nouvelles initiatives portées par une variété d'unités administratives. La centralité du plan stratégique dans la gouvernance de l'Université se reflète dans plusieurs actions institutionnelles :

- *Les plans d'action des unités administratives.* La plupart des vice-rectorats et directions centrales ont élaboré des plans d'action articulés sur la vision, les objectifs et les piliers du plan stratégique institutionnel. Plusieurs facultés et unités administratives, dont le plan stratégique arrivait à échéance, ont également bénéficié d'un soutien du Vice-rectorat à la planification et à la communication stratégiques pour renouveler leur plan et assurer un alignement avec les grandes orientations institutionnelles.

- *Les orientations budgétaires.* Depuis deux ans, les orientations budgétaires et les budgets confirmés ont fortement porté l’empreinte du plan stratégique. De nouveaux investissements ont privilégié des initiatives portant directement sur l’atteinte des objectifs stratégiques.
- *Les projets fédérateurs.* Le plan stratégique a servi de catalyseur au lancement de nouveaux projets fédérateurs et structurants. Ces derniers bénéficient d’une grande attention et d’une grande visibilité institutionnelle et, par leur portée, traduisent, pour plusieurs, une volonté de transformation de l’Université.
- *La grande campagne philanthropique.* Les quatre piliers de cette campagne couvrent respectivement : l’innovation pour le bien commun, l’épanouissement des communautés, la santé de la planète et de ses habitants, le rehaussement de l’expérience étudiante. La grande campagne propose ainsi une reformulation des objectifs du plan stratégique. Elle cherche à générer de nouvelles ressources qui donneront à l’Université des moyens complémentaires pour maximiser sa contribution aux grands défis sociétaux, offrir un environnement d’apprentissage et de vie rehaussé à sa communauté, se renouveler en tant qu’organisation pour mieux exercer sa mission.
- *Le plan directeur des espaces.* Le nouveau plan directeur des espaces 2023-2043 propose un modèle d’occupation des espaces physiques en pôles structurants. Faisant directement écho aux trois piliers du plan stratégique, ces pôles sont conçus de manière à fédérer et canaliser les forces de l’UdeM, miser sur la pluralité qui caractérise la communauté et créer les conditions pour accélérer les changements souhaités. Le plan directeur des espaces, tel que conçu, doit servir de socle pour la concrétisation des aspirations et objectifs du plan stratégique.
- *La mise en place d’un comité d’accompagnement de la planification stratégique.* L’Université s’appuie sur un comité d’accompagnement, le CAPS, qui offre un espace permettant de maintenir un regard continu, critique et constructif sur la mise en œuvre du plan stratégique. Par sa composition, le CAPS offre un instrument permettant de maintenir l’AU et différentes composantes de la communauté au cœur de la mise en œuvre du plan stratégique.

Tout en saluant cette centralité du plan stratégique dans l’action institutionnelle, le comité a relevé trois éléments qui nécessitent une vigilance :

- *Le risque d’une attention trop exclusive aux grands projets institutionnels au détriment de projets plus modestes à fort potentiel d’impact ou des initiatives locales.* Le plan stratégique projette dans le long terme et mise sur des projets d’envergure qui s’inscrivent dans une visée de transformation et requièrent de lourds investissements. Plusieurs grands projets dictés par les objectifs du plan stratégique dépassent la portée d’une unité et doivent être portés à une échelle institutionnelle. Ces initiatives bénéficient d’une plus grande visibilité et attention. Il ne faudrait pas que les investissements dans ces grands projets privent des ressources nécessaires pour soutenir des actions plus modestes ou des initiatives locales qui ne sont pas moins essentielles pour la réalisation des objectifs stratégiques.
- *L’engagement trop rapide dans l’exécution au détriment du temps nécessaire à l’idéation et la planification.* Les attentes légitimes par rapport au plan stratégique peuvent porter à investir dans des actions pouvant être plus facilement déployées et susceptibles de produire un impact rapide. Cet engagement nécessaire dans des actions pouvant susciter un élan ne doit pas faire oublier le temps nécessaire à la maturation de certains projets et à l’organisation de la mobilisation de la communauté.
- *L’exposition limitée de certains groupes de la communauté aux activités associées au plan stratégique.* Le plan stratégique a donné lieu jusqu’ici à un large éventail d’initiatives. Mais beaucoup de ces dernières restent peu connues pour des groupes importants de la communauté. Des stratégies additionnelles en matière de communication sont à prévoir pour rendre plus visibles ces initiatives et renforcer le sentiment d’appartenance par rapport aux réalisations du plan stratégique.

3.2. Positionnement assumé de l'UdeM comme chef de file sur plusieurs grands enjeux sociétaux

Depuis le lancement du plan stratégique, l'Université a enregistré plusieurs succès majeurs et lancé plusieurs initiatives qui reflètent sa capacité de contribution à la réponse à de grands enjeux sociétaux (**objectif 1 du plan stratégique**). Ces initiatives ont misé sur les capacités de l'Université tant en enseignement qu'en recherche et la placent dans une position de chef de file dans trois domaines identifiés :

- *Le marché du travail et la préparation de la relève.* L'Université est en première ligne pour apporter des solutions à la pénurie de main-d'œuvre en santé et en éducation. En coordination avec les ministères concernés, elle a ainsi engagé de nouveaux investissements et renforcé ses capacités de formation pour plusieurs professions. Cela lui aura permis d'augmenter des cohortes (ex. médecins, psychologues), d'offrir de nouveaux grades qualifiants permettant une entrée accélérée sur le marché du travail (ex. infirmières, enseignants), d'assurer une offre d'enseignement délocalisé dans des régions éloignées confrontées à des besoins criants (ex. médecine vétérinaire). Dans une perspective plus large, le programme Millénaire Québecor, doté d'un don de 40 M\$, vise à soutenir la formation d'une relève entrepreneuriale et à fournir un accompagnement pour la réalisation de projets d'entreprises.
- *La révolution numérique et l'intelligence artificielle (IA).* Les capacités de l'UdeM dans les champs de l'IA, la cryptographie quantique, la traduction simultanée ont été mobilisées avec succès pour donner lieu à plusieurs projets transformateurs et d'envergure. La mise en œuvre du programme en intelligence artificielle IAR³ doté d'une subvention de 124,5 M\$ du Fonds d'excellence en recherche Apogée Canada, la création de l'Institut Courtois doté d'un don de 159 M\$, la création d'une chaire d'excellence en recherche du Canada (CERC) en photonique quantique dotée d'une subvention de 8 M\$ et la création de l'Institut multidisciplinaire en cybersécurité et cyberrésilience consolident le positionnement de l'UdeM comme chef de file de classe mondiale dans l'écosystème de l'IA et du numérique.
- *Le développement durable et la lutte contre les changements climatiques.* Depuis deux ans, l'engagement stratégique de l'UdeM dans ces domaines a déjà donné lieu à plusieurs actions significatives touchant le fonctionnement de l'institution : un calendrier de retrait du fonds de dotation de l'UdeM des actions reliées aux énergies fossiles; l'adoption d'un plan pour réduire les émissions de gaz à effet de serre sur le campus de 20% d'ici 2025 et atteindre la carboneutralité en 2040; l'adoption d'un plan pour une transition vers un campus durable, assorti d'actions touchant la mobilité, la gestion des déchets, la protection de la biodiversité, les pratiques d'approvisionnement et l'alimentation. À un niveau sociétal, l'initiative institutionnelle *Une seule santé* a permis de mobiliser les capacités de recherche et d'enseignement dans plusieurs projets d'envergure qui incluent : la création de deux chaires d'excellence en recherche du Canada (CERC) dotées d'une subvention de 12 M\$ et dédiées respectivement à la santé urbaine et à la lutte contre l'antibiorésistance; un projet de renforcement du pouvoir des femmes et des filles dans la lutte contre les zoonoses au Burkina Faso et au Sénégal, doté d'une subvention de 4 M\$ d'Affaires Mondiales Canada. L'Université a adhéré récemment à la charte d'Okanagan pour les universités et institutions promotrices de santé, témoignant ainsi d'un engagement non seulement à intégrer la santé dans tous les aspects de la culture de campus (enseignement, recherche, administration) mais aussi à mener en dehors de ses murs, aux échelles internationale et locale, des actions et des collaborations promotrices de santé.

Au-delà des actions et succès susmentionnés, il y a lieu de souligner plusieurs autres réalisations significatives qui illustrent le rôle d'avant-garde revendiqué par l'Université dans la réponse aux grands défis sociétaux.

- *L'Institut Michael D. Penner sur les enjeux environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG).* Les travaux de cet institut doivent permettre de développer une meilleure compréhension des enjeux ESG et éclairer les organisations pour qu'elles puissent améliorer leurs actions dans ce domaine. L'institut héberge l'Observatoire en innovation du développement durable de la Banque Scotia qui doit contribuer à la recherche de solutions pour faciliter la transition vers une économie carboneutre.
- *Le Pôle de préparation aux pandémies de l'Est du Canada.* Un consortium mené par l'UdeM a reçu une subvention du Fonds de recherche biomédicale du Canada afin de renforcer l'écosystème d'innovation en sciences de la vie

et accroître la capacité à faire face à de futures pandémies. Le pôle regroupe 58 partenaires incluant des établissements universitaires, des organisations publiques et de nombreuses entreprises en bio-innovation et biofabrication.

- *Le Pôle de santé publique.* Plusieurs institutions clés de santé publique du Québec incluant la Direction régionale de santé publique de Montréal, l'Institut national de santé publique du Québec, l'Institut national d'excellence en santé et en services sociaux, l'Institut de recherche Robert-Sauvé en santé et en sécurité du travail, l'Association de santé publique du Québec et la Direction générale de santé publique au Ministère de la Santé et des Services sociaux (MSSS) ont convenu de joindre leurs forces avec les institutions universitaires pour constituer un pôle d'excellence, en réponse aux grands enjeux de santé publique qui nécessitent des actions concertées de ces institutions. Cette initiative bénéficie de l'engagement de huit facultés de l'UdeM (ESPUM, médecine, aménagement, médecine vétérinaire, arts et sciences, médecine dentaire, sciences infirmières, optométrie). Elle propose de mettre en œuvre des projets structurants couvrant la recherche, l'enseignement et l'intervention sur cinq thématiques clés : santé urbaine, changements climatiques, aide à la prise de décision, science des données, transformation du système de santé. Elle bénéficie d'une dotation de 800 000 \$ dont 50 % fournis par le MSSS et 50% par les partenaires.
- *La Maison des affaires publiques et internationales.* Cette nouvelle entité issue du regroupement de plusieurs unités de la Faculté des arts et sciences (les départements de science politique, de sciences économiques et de démographie, l'École de relations industrielles et le Centre d'études et de recherches internationales de l'UdeM). Elle est envisagée comme un carrefour qui doit rapprocher les milieux académiques des milieux de pratique, engager ces derniers dans la recherche et la formation et contribuer ainsi à améliorer les politiques publiques.
- *La promotion d'une science ouverte, responsable et en français.* Le projet fédérateur *Savoirs ouverts et responsables* marque l'engagement de l'Université à soutenir le libre accès aux publications savantes, à promouvoir la responsabilité en recherche et à appuyer la création et la diffusion de l'information scientifique en français. Cet engagement a été démontré par l'adhésion à l'Initiative d'Helsinki sur le multilinguisme dans la communication savante et la signature de la Déclaration de San Francisco sur l'évaluation de la recherche (DORA). Dans la continuité du leadership assumé par l'UdeM dans la Déclaration de Montréal pour un développement responsable de l'IA, une vice-rectrice associée assure actuellement la coprésidence du groupe de travail international sur l'IA responsable. Au cours de la dernière année, le colloque du centenaire de l'ACFAS, organisé sous le thème *100 ans de savoirs pour un monde durable*, a fourni une excellente vitrine pour promouvoir la science en français. L'UdeM, HEC Montréal et Polytechnique Montréal ont organisé le plus grand congrès de l'histoire de l'ACFAS avec une participation record de près de 10 000 congressistes de 60 pays, plus de 336 colloques, plus de 600 communications libres et une cinquantaine d'activités tous publics.

L'ambition de *fédérer les énergies*, l'un des piliers du plan stratégique, est particulièrement illustrée dans les réalisations associées à ce premier objectif du plan stratégique. Plusieurs des grands succès enregistrés (IAR³, CERC, Pôle de préparation aux pandémies) et plusieurs initiatives structurantes mises en œuvre (Une seule santé, Pôle de santé publique, Maison des affaires publiques et internationales) mobilisent les forces de plusieurs facultés, unités et partenaires externes. Les deux instituts nouvellement créés, l'Institut multidisciplinaire en cybersécurité et cyberrésilience et l'Institut Michael D. Penner sur les enjeux ESG, combinent, dans les deux cas, les contributions de l'UdeM et de ses deux écoles affiliées (HEC Montréal et Polytechnique Montréal). La grande campagne philanthropique, occasion de mobilisation en faveur de ces projets, compte sur l'appui de 150 personnalités d'influence et mise sur plus de 200 000 gestes d'engagement des membres de la communauté. La première édition des Grandes retrouvailles avait permis de rassembler plus de 8 000 diplômés, donateurs et membres du personnel. La 2^e édition planifiée pour mai 2024 fournira une nouvelle occasion de mobilisation.

Tout en reconnaissant la progression nette démontrée en regard de ce premier objectif du plan stratégique, le comité a relevé trois éléments qui peuvent constituer un frein à la poursuite de la vision projetée:

- *Une concentration trop limitée dans certains domaines au risque de laisser des enjeux critiques dans des angles morts.* Au-delà des trois domaines susmentionnés où l'Université a enregistré des succès indéniables, nos sociétés contemporaines sont confrontées à un ensemble plus large de défis qui touchent par exemple les systèmes d'éducation, les questions migratoires, le vieillissement de la population, les menaces aux systèmes démocratiques, la protection de l'enfance. Ce sont autant de domaines où l'Université dispose de forces qu'elle peut utiliser et consolider pour exercer son influence.
- *Les feux jaunes observés pour certains indicateurs de recherche.* Plusieurs des initiatives susmentionnées misent sur la recherche comme vecteur de transformation et d'influence. Malgré les succès obtenus, il a été observé que la part globale du financement de la recherche à l'UdeM tend à diminuer par rapport aux autres universités canadiennes, avec le risque de nous priver de capitaux financiers et symboliques essentiels pour renforcer notre influence. Le chantier de la recherche annoncé récemment par le recteur tombe à point nommé pour remédier à ce risque.
- *Une utilisation encore limitée de l'environnement immédiat de l'UdeM comme champ d'intervention et d'expérimentation.* L'ambition de l'Université d'apporter une réponse aux grands enjeux sociétaux ne s'exprime encore que modestement dans son environnement immédiat, auprès de ses communautés environnantes. Les initiatives comme le centre de soutien en pédagogie et en santé L'extension ou l'initiative interfacultaire en santé urbaine correspondent à des formes d'interventions dans lesquelles il faudra investir davantage. Le projet de Campus mobile, très centré jusqu'ici sur l'élargissement des bassins de recrutement étudiant, offre un levier qui peut être mobilisé pour développer une plus grande diversité et intensité d'actions dans la communauté et permettre à l'Université d'investir davantage sa cité.

3.3. Engagement de l'UdeM dans plusieurs voies convergentes de renouvellement de l'expérience étudiante

L'ambition affichée d'améliorer l'expérience étudiante (**objectif 2 du plan stratégique**) aura donné lieu, au cours des deux dernières années, à un ensemble d'initiatives qui ont pris quatre formes principales :

- *L'enrichissement des parcours d'études.* Les actions à cet égard ont été menées dans une double visée :
 La première visée est d'offrir aux étudiants des possibilités d'apprentissage expérientiel et de réalisation personnelle convergeant avec leurs aspirations, en misant sur un ensemble de leviers incluant : l'engagement social, la mobilité, l'entrepreneuriat, la recherche et la création. Le projet RECI, déployé sur une base pilote dans plusieurs facultés, propose aux étudiants des options diverses pour enrichir leur parcours (stage en milieu communautaire, séjour à l'étranger, contribution à des projets de recherche ou de création). Le programme Millénaire Québecor donne accès aux étudiants à diverses activités couvrant la sensibilisation à l'entrepreneuriat, la formation et l'accompagnement dans le démarrage d'entreprises. Le projet fédérateur *Reconnaissance des acquis multilingues* a été déployé sur une base pilote avec la perspective de promouvoir le développement des capacités linguistiques des étudiants et leur donner des outils additionnels pour faciliter leur mobilité.
 La seconde visée est de créer de nouvelles occasions d'interdisciplinarité et faire en sorte que les étudiants y soient davantage exposés. Un mécanisme de soutien a été conçu pour favoriser le développement de nouveaux programmes de formation qui transcendent les frontières disciplinaires. La Maison des affaires publiques et internationales est conçue comme un espace de formation et d'échanges qui doit favoriser le croisement des disciplines. Le projet des *Collèges*, encore en gestation, offrira aux étudiants la possibilité d'intégrer pendant une année un collège composé de membres (étudiants, enseignants, diplômés) provenant de différentes disciplines. Chaque collège, centré sur un grand défi sociétal ou un objectif de développement durable (ex. transition écologique, transition numérique) offrira aux étudiants de nouvelles occasions d'apprentissage interdisciplinaire, culturel et collaboratif et la possibilité de développer de nouvelles compétences transversales, cognitives et humaines.
- *Le rehaussement du cadre physique d'apprentissage.* Plusieurs actions à cet égard se situent dans un horizon court terme alors que d'autres projettent davantage dans le long terme.

À court terme, un ensemble d'investissements ont été déjà engagés pour créer des espaces d'enseignement, de recherche, de travail et de vie plus adaptés, plus conviviaux, mieux équipés. La liste non exhaustive inclut : la modernisation des installations de St-Hyacinthe, le chantier de rénovation en cours au pavillon Roger-Gaudry, le partenariat avec l'Université du Québec à Rimouski pour une formation délocalisée en médecine vétérinaire, l'aménagement de nouvelles installations au centre-ville de Montréal pour l'accueil des étudiants du programme de médecine, le lancement imminent de la phase 2 du campus MIL, la construction du pavillon P. Péladeau qui doit héberger le programme Millénum et un Centre de l'innovation, la mise en œuvre d'un centre de simulation et de réalité virtuelle en pharmacie.

À long terme, le nouveau plan directeur des espaces promet de reconfigurer l'UdeM pour créer des pôles structurants qui permettront de mieux fédérer les forces de l'Université, de créer des environnements plus favorables à l'interdisciplinarité, d'accroître les collaborations et de générer de nouvelles synergies.

- *L'adaptation de l'environnement psychosocial.* Les initiatives relevées à cet égard ont été conduites dans la perspective de fournir à chacun des membres de l'UdeM l'occasion de s'épanouir, en reconnaissant la diversité accrue qui s'exprime dans la communauté.

Le dossier de l'équité, de la diversité et de l'inclusion (EDI) et celui des relations avec les Premiers Peuples (RPP) ont bénéficié d'une attention particulière, donnant lieu à diverses actions : renforcement de la gouvernance des activités EDI et RPP en les plaçant sous la responsabilité directe du vice-recteur à la planification et à la communication stratégiques; nomination d'une vice-rectrice associée aux RPP; soutien à la mise en place d'un centre de recherche interdisciplinaire sur la justice intersectionnelle, la décolonisation et l'équité (CRI-JaDE); investissements accrus pour soutenir les besoins des personnes en situation de handicap; élargissement du mandat du Bureau d'intervention en matière de harcèlement qui devient le Bureau du respect de la personne. Plusieurs facultés (ex. médecine, droit) ont développé des processus d'admission inclusive visant à ouvrir certains programmes à des étudiants appartenant à des groupes historiquement sous-représentés. Ce sont autant d'actions qui s'inscrivent dans la perspective de créer un cadre permettant d'accommoder la pluralité des identités qui caractérise la communauté de l'UdeM.

Alors que les universités ont été fortement secouées au cours des deux dernières années par les débats autour de la liberté d'expression, l'Université aura été à l'avant-garde pour la création d'un cadre permettant à la fois de préserver les libertés universitaires et tirer parti de la pluralité des idées. Dès 2021, le recteur avait mandaté une mission de dix membres représentant différents groupes de la communauté universitaire pour rédiger un Énoncé de principes et de recommandations sur la liberté d'expression en contexte universitaire. Ces travaux ont servi de socle pour la Politique sur les libertés universitaires adoptée dès décembre 2022.

Une autre série d'actions devant concourir à l'enrichissement de l'écosystème social sur les campus de l'UdeM est associée au projet fédérateur *Campus vivant*. Ce projet lancé depuis plus d'un an s'est donné comme objectif de stimuler la vie sociale et culturelle sur les campus de l'UdeM et les rendre plus conviviaux en misant sur une série d'initiatives éphémères ou permanentes. Ce projet a donné lieu jusqu'ici à deux éditions du Fest'hiver et à une série d'expositions éphémères.

- *Le soutien à la réussite.* L'engagement stratégique de l'Université a été marqué sur ce plan par deux principales actions.

La première concerne les efforts déployés à l'échelle institutionnelle pour assurer un financement minimal aux étudiants durant leur cheminement. En plus des occasions d'auxiliariat d'enseignement et de recherche, quatre nouveaux leviers ont été mobilisés pour générer de nouvelles ressources de soutien aux étudiants :

- Possibilité pour les facultés réalisant un surplus budgétaire de verser, sous certaines conditions, une partie de ce surplus, allant jusqu'à 1% du budget de fonctionnement, dans un fonds de bourses;
- Création d'une nouvelle enveloppe de bourses dédiée aux facultés et correspondant à 1% des revenus d'enseignement générés par les étudiants inscrits dans des programmes de maîtrise et de doctorat;
- Mécanisme de prélèvement systématisé sur les revenus philanthropiques, allant jusqu'à 30 %, pour les allouer à des bourses aux étudiants;
- Création d'une nouvelle bourse institutionnelle, dite Bourses de la Montagne, devant servir comme signature pour attirer de nouveaux fonds philanthropiques.

La deuxième concerne la création de 14 postes de conseillers à la réussite. Ces conseillers déployés dans les facultés doivent permettre à ces derniers d'intensifier leurs activités d'accompagnement des étudiants, tout au long de leur parcours jusqu'à leur diplomation.

Tout en saluant les progrès réalisés sur quatre fronts dans la mise en œuvre de l'objectif 2 du plan stratégique, le comité souligne quatre éléments qui méritent une vigilance :

- *La part de marché de l'UdeM dans l'enseignement supérieur en comparaison aux autres universités du Québec.* Diverses données suggèrent que cette part tend à diminuer, tout au moins dans certaines franges des bassins de recrutement. Ceci pose pour l'Université le défi de garder son rôle de chef de file dans la formation du plus grand nombre tout en continuant à attirer les meilleurs talents.
- *L'évolution de l'enseignement et des modalités pédagogiques.* Des progrès certains sont observés en matière d'appropriation des nouvelles technologies numériques et d'intégration de ces dernières dans l'enseignement. En matière de renouvellement des méthodes pédagogiques, le programme Renouveau de la Faculté de médecine, fraîchement adopté, est emblématique des changements fondamentaux qui peuvent être nécessaires pour une mise à jour des modalités d'enseignement. Cependant, le constat est qu'à large échelle, l'enseignement reste encore confiné, à divers égards, dans les cadres établis de longue date (ex. structuration des horaires, organisation des apprentissages, modalités d'évaluation). Le plus récent plan stratégique du Centre de pédagogie universitaire annonce de nouveaux moyens qui seront offerts aux facultés et départements pour sortir des cadres existants et progresser dans l'objectif de renouvellement pédagogique.
- *L'évolution des modalités de soutien aux étudiants et des services à la vie étudiante.* La diversité accrue de la communauté étudiante sur des plans multiples (générationnel, identitaire, disciplinaire, situation de handicap) décuple les défis en matière d'organisation de l'offre de soutien. Une attention est ainsi à accorder au renouvellement des services à la vie étudiante pour assurer non seulement qu'ils soient mieux adaptés aux besoins mais aussi qu'ils soient plus lisibles, plus visibles et plus accessibles. Le chantier d'une agora étudiante, proposé dans le cadre des consultations de la planification stratégique, pourrait constituer une réponse à cet égard.
- *Les besoins d'aménagement de certains lieux physiques.* Alors que diverses unités profitent d'installations à la fine pointe, d'autres sont logées dans des bâtiments moins adaptés ou plus vieux qui nécessitent, à des degrés divers, des aménagements. Les déplacements dans certaines parties du campus et dans certains pavillons (accès aux salles de classe, accès aux toilettes) restent difficiles pour les personnes avec une situation de handicap et indiquent que de nouveaux investissements sont nécessaires pour aller vers une accessibilité universelle.

3.4. Mobilisation par l'UdeM de plusieurs leviers complémentaires pour se renouveler en tant qu'organisation

L'ambition stratégique de l'UdeM de se renouveler et tirer parti de ses expériences pour améliorer son action (**objectif 3 du plan stratégique**) a jusqu'ici donné lieu à des progrès sur trois fronts :

- *Renouvellement de la structure et de la gouvernance de divers services.* Les deux dernières années ont été marquées par la mise en œuvre de plusieurs projets de restructuration organisationnelle dictés par le souci de rendre certains services plus lisibles pour les usagers, mieux adaptés aux besoins de ces derniers et plus accessibles. Deux nouvelles unités, UdeM international et UdeM français, ont été créées, fusionnant un ensemble d'entités administratives auparavant peu coordonnées, pour offrir deux guichets dédiés respectivement à la gestion des affaires internationales et à la promotion du français. Faisant suite aux recommandations d'un rapport d'audit organisationnel, la Direction des ressources humaines (DRH) a fait l'objet d'une réorganisation majeure. L'objectif de cette réorganisation est de donner à la DRH les moyens nécessaires pour mieux répondre à sa mission d'appui auprès des diverses unités de l'UdeM. Une refonte organisationnelle du Bureau de la recherche-développement-valorisation (BRDV) a permis de redéployer les ressources de ce dernier dans des unités renouvelées, dans une perspective de modernisation des services en appui à la communauté de recherche.

De nouveaux mécanismes de gouvernance, incluant une table de concertation, ont été mis en place pour assurer la liaison et renforcer la coordination entre le BRDV, le Bureau de la conduite responsable en recherche et le Bureau de la sécurité en recherche.

- *Le renforcement des capacités d'opération et de gestion.* Diverses actions ont été lancées au cours des dernières années pour moderniser l'environnement de gestion et faciliter les opérations. Elles ont permis de fournir aux membres de la communauté de nouveaux moyens tant pour exercer leurs responsabilités que pour utiliser plus efficacement les services qui leur sont offerts.

Sur un premier plan, des investissements importants ont été engagés dans le rehaussement de l'environnement numérique et ont servi de tremplin pour diverses initiatives qui incluent : la modernisation du processus d'admission, le dossier électronique étudiant, l'organisation du travail en mode hybride, la mobilisation des technologies numériques dans l'enseignement.

Sur un deuxième plan, de nouveaux efforts ont été déployés pour améliorer l'intelligence organisationnelle en rendant plus facilement accessibles, dans un format approprié, diverses données nécessaires à la prise de décision et au suivi des opérations. Mettant à contribution les possibilités offertes par Power BI, la Direction du budget, de l'analyse et de la planification institutionnelle (BAPI) appuie plusieurs unités dans le développement de tableaux de bord pour amener l'information pertinente à une variété d'utilisateurs opérant à divers échelons. Le Vice-rectorat aux relations avec les diplômés et à la philanthropie a implanté le *Client Relationship Management System Blackboard* qui doit permettre d'optimiser l'utilisation d'une vaste quantité de données couvrant plus de 300 000 entités.

Sur un troisième plan, l'Université mise sur de nouveaux dispositifs pour développer les compétences des membres de la communauté impliqués dans le pilotage et la gestion des opérations, qu'il s'agisse d'enseignement, de recherche ou d'administration. Le Vice-rectorat aux ressources humaines et aux affaires professorales a lancé un nouveau programme de leadership qui vise à accompagner les cadres, à tous les échelons, dans le développement de six compétences clés directement liées au plan stratégique : innovation et optimisation; courage décisionnel; éthique professionnelle; inclusion et ouverture; orientation vers les résultats et imputabilité; leadership mobilisateur.

- *Le renouvellement de diverses pratiques liées aux processus organisationnels et à la gestion des ressources humaines et matérielles.* Le potentiel d'amélioration reste ici à être pleinement exploité. Cependant, il y a lieu de souligner plusieurs initiatives qui témoignent d'un engagement à ce chapitre: l'expérience pilote du projet *Légèreté* menée au BRDV avec la visée d'aplanir les obstacles bureaucratiques qui contraignent le travail des chercheurs; la modernisation du processus d'admission avec la visée de le rendre plus fluide, plus rapide, plus convivial et plus efficace; l'intégration de pratiques inspirées des institutions les plus performantes dans la grande campagne philanthropique dans une perspective de professionnalisation de l'activité philanthropique; l'adoption d'une politique sur l'évaluation des programmes d'enseignement, assortie d'un renouvellement des processus. Le Vice-rectorat aux affaires étudiantes et aux études travaille à la préparation d'un chantier sur l'allègement des processus de création et de modification des programmes. Sur le plan de la gestion des ressources humaines, une attention particulière a été portée au corps professoral avec le lancement d'un programme qui doit permettre d'appuyer le parcours de carrière des professeurs. Ce programme offrira un ensemble de ressources qui contribueront à améliorer les processus de recrutement, l'insertion professionnelle, le soutien aux différentes étapes de la carrière, l'accompagnement à la parentalité et la préparation à la retraite.

La volonté stratégique d'*oser le changement*, l'un des piliers du plan stratégique, a été particulièrement illustrée par les actions couvrant ce troisième objectif du plan. Tout en saluant les progrès réalisés sur les trois fronts susmentionnés, le comité souligne l'importance critique de la gestion du changement pour le succès de ces initiatives. Plusieurs des changements mis en œuvre ont consisté à briser des silos administratifs cristallisés de longue date, à redéployer des ressources, à modifier les lignes hiérarchiques et à réviser l'organisation du travail avec la perspective de créer des unités plus fonctionnelles fournissant des services plus adaptés. Dans d'autres cas, les nouveaux outils et moyens introduits ont bousculé les pratiques habituelles et forcé l'adoption de nouvelles façons de faire. Dans tous les succès enregistrés, le défi relevé a été d'assurer une gestion efficace de ces changements et d'obtenir l'adhésion nécessaire. Il faut souligner que, dans un cas particulier, soit l'implantation du système de création des

horaires de cours et d'assignation des locaux d'enseignement (CHAL), cette gestion du changement n'aura pas été menée avec succès, ce qui a amené à suspendre temporairement le projet.

3.5. Les cellules de bâtisseurs : des instruments utiles mais insuffisants pour assurer la mobilisation autour des projets fédérateurs et accélérer leur mise en œuvre

Les cellules de bâtisseurs, constituées pour soutenir les grands projets fédérateurs, correspondent à une expérimentation originale qui permet d'engager les différentes franges de la communauté universitaire dans la réalisation du plan stratégique. Cinq cellules ont été mises en place pour soutenir les premiers projets fédérateurs. Le bilan effectué indique que ces cellules ont eu, à ce jour, une contribution inégale à la réalisation des projets.

- *Campus vivant*. Le mandat confié à cette cellule était de stimuler la mise en œuvre d'initiatives éphémères ou permanentes qui contribuent à « faire vivre » l'UdeM. La cellule a centré l'attention sur le développement de projets à livraison rapide et a été très active depuis sa création. Les membres ont été impliqués non seulement dans l'idéation mais aussi dans l'exécution des activités. La cellule a impliqué d'emblée des membres des services à la vie étudiante (SVÉ) et du Bureau des communications et des relations publiques (BCRP). Elle a profité, en cours de route, de l'élargissement de sa composition, amenant de nouveaux contributeurs (chargée de projet et plus d'une quinzaine d'unités administratives et associations). Les travaux ont donné lieu à plusieurs réalisations qui ont été mentionnés précédemment dans ce rapport et qui ont fortement mobilisé les SVÉ et le BCRP : festival d'hiver, expositions temporaires, installation d'un dispositif permanent pour des expositions extérieures. Les activités réalisées à la première année ont été renouvelées pour une deuxième et intégrées dans une programmation appelée à être pérenne. Alors que des questions se posent quant aux perspectives futures de la cellule et quant à sa péremption éventuelle, le comité suggère de recentrer son mandat sur l'idéation afin de générer de nouvelles propositions qui pourraient être intégrées au fur et à mesure dans la programmation.
- *Reconnaissance des acquis multilingues*. Le mandat confié à cette cellule était de concevoir un dispositif permettant de reconnaître les capacités linguistiques des étudiants afin de leur donner des outils additionnels sur le plan de leur mobilité et de leur impact. Dès sa création, la cellule a montré un fonctionnement exemplaire qui a donné lieu à diverses activités répondant aux termes de son mandat : recension des langues parlées à UdeM, analyse des plateformes d'attestation des compétences linguistiques, choix de la plateforme Altissia pour le lancement d'un projet pilote d'attestation de compétences linguistiques chez les étudiants, mise en œuvre du projet pilote. Ayant complété son mandat, la cellule a maintenant cessé ses activités. Le comité suggère de maintenir une liaison avec les membres de la cellule afin d'assurer un suivi de l'expérience pilote.
- *Campus mobile*. Le mandat confié à cette cellule était de soutenir le développement d'initiatives qui doivent contribuer à « déplacer » l'UdeM, la rapprocher de ses communautés environnantes, établir des liens de confiance avec la population et exposer les étudiants à d'autres réalités. Une première initiative visait à aller à la rencontre des individus dans les communautés en s'appuyant sur le « Laboratoire sur les récits du soi mobile », mais elle n'a pas eu les résultats escomptés. Un second projet portant sur l'intensification des liens entre l'Université de Montréal et les écoles secondaires de la grande région métropolitaine est en cours. Il a donné lieu à diverses activités menées actuellement par la cellule : cartographie des écoles, répertoire des personnes-contact, identification des activités (ex. théâtre, danse, sport) qui pourraient intéresser les jeunes du secondaire. Le comité suggère d'ouvrir la perspective de ce projet pour aller au-delà des objectifs de recrutement, explorer le potentiel de liens étroits avec les SVÉ et le Vice-rectorat aux partenariats communautaires ou encore miser sur des projets interdisciplinaires ancrés dans les communautés comme l'Extension. Le mandat de la cellule devrait aussi être actualisé.
- *Savoirs ouverts et responsables*. Le mandat confié à cette cellule était d'initier et de soutenir activement l'élaboration et l'adoption de déclarations pédagogiques et scientifiques visant à promouvoir des savoirs ouverts et responsables contribuant à l'avancement du bien commun. Bien que cette intention stratégique ait donné lieu à plusieurs réalisations mentionnées plus haut dans ce rapport, ces avancées sont liées à des actions portées surtout par des officiers universitaires experts du domaine, sans investissement significatif des membres de la

cellule qui est en dormance depuis plusieurs mois. Le comité suggère d'actualiser le mandat de la cellule et de redéfinir sa composition avant de la réactiver.

- *Collèges*. Le mandat confié à cette cellule, lancé en octobre 2023, était de développer un prototype de Collège. Ce dernier est envisagé comme un espace para académique d'action, de formation et de réflexion devant procurer à la communauté étudiante d'une part des occasions d'apprentissage interdisciplinaire, culturel et collaboratif d'autre part la possibilité de développer de nouvelles compétences transversales, cognitives et humaines. Le comité, tel que constitué, a profité d'emblée de l'apport de plusieurs officiers universitaires à divers échelons (vice-rectorat, décanat, vice-décanat) et d'un membre de la communauté étudiante, sans représentation toutefois des autres groupes de l'Université. La cellule a démontré une forte activité dès sa création et est déjà très avancée dans l'élaboration du prototype. Le comité recommande d'élargir la composition de la cellule pour les prochaines étapes de manière à profiter de la contribution de plus larges groupes de la communauté.

Les cellules de bâtisseurs offrent une forme de structure agile et flexible qui a permis dans trois cas (Campus vivant, reconnaissance des acquis multilingues, Collèges) d'accélérer la mise en œuvre d'activités qui autrement auraient pris davantage de temps en raison de diverses barrières organisationnelles. Elles ont constitué un instrument utile pour mobiliser la contribution de personnes et d'unités ayant une expertise dans le projet concerné. L'apprentissage effectué suggère qu'une recette unique applicable à l'ensemble des cellules ne devrait pas être la voie à suivre. Cependant, au-delà des objectifs visés par les projets eux-mêmes, il est recommandé de mieux définir et circonscrire le mandat confié à chaque cellule au moment de sa création (Génération d'idées et de propositions? Conception de prototype? Promotion des activités? Rôle dans la mise en œuvre?). Le souci de maintenir l'agilité et la flexibilité limite le nombre de participants dans les cellules et leur portée en termes d'outils d'engagement. Des stratégies complémentaires doivent être trouvées pour créer d'autres formes d'engagement dans la réalisation du plan stratégique et maintenir cet engagement dans la durée.

4. Conclusion – Marche de plus en plus décomplexée dans la poursuite d'une vision ambitieuse

Deux ans après le lancement du plan stratégique, les réalisations répertoriées indiquent qu'il reste encore un long chemin à parcourir mais reflètent une marche de plus en plus décomplexée dans la poursuite d'une vision assumée : celle de devenir l'Université de langue française la plus influente au monde. L'appropriation de cette vision ambitieuse par la communauté, la présence de plus en plus forte de la notion d'influence dans le discours des acteurs universitaires et la revendication accrue du fait francophone comme signature et fenêtre de l'UdeM sur le monde témoignent d'un gain net en termes de capital culturel et de confiance. Quatre principaux éléments ont contribué à la constitution de ce capital et permettent de l'objectiver :

Le premier est le positionnement privilégié de l'Université dans des domaines de pointe (ex. IA, cryptographie quantique, sciences de la vie, développement durable, transformation du marché du travail), lui permettant d'affirmer son rôle de chef de file dans la réponse à des défis posés aux sociétés à l'échelle mondiale.

Le deuxième est la reconnaissance de l'UdeM comme partenaire et acteur incontournable par des instances influentes au Québec et au Canada (ex. gouvernements, organismes subventionnaires de la recherche, fondations, universités). Cette reconnaissance est alimentée non seulement par la présence de l'UdeM au sein de plusieurs instances stratégiques clés mais aussi par la participation active de ces membres à de grands débats publics portant sur des enjeux brûlants (ex. santé, santé publique, éducation, IA, gouvernance, financement de la recherche).

Le troisième est la part de grands succès enregistrés par l'UdeM en mobilisant ses capacités de recherche et d'enseignement. Les subventions majeures citées dans ce rapport, les dons records récemment octroyés à l'Université et la densité d'acteurs très influents engagés dans la grande campagne philanthropique témoignent de la confiance qu'inspire l'action de l'Université.

Le quatrième concerne le positionnement institutionnel de l'Université sur l'échiquier international, au-delà du rayonnement important que lui fournissent déjà ses professeurs et chercheurs. Les subventions majeures obtenues

pour mener des projets de coopération internationale dans la francophonie et ailleurs dans le monde et l'attraction forte exercée par les programmes de l'UdeM auprès des bassins d'étudiants francophones font foi de ce positionnement favorable. Les initiatives récentes de création d'UdeM international et d'ouverture d'un Bureau Europe devraient fournir de nouveaux leviers pour améliorer ce positionnement.

Il reste à souligner que plusieurs feux jaunes ont été allumés dans ce rapport, rappelant que le chemin à parcourir reste parsemé de défis. Ils indiquent la priorité qui doit être accordée à divers chantiers : le chantier de la recherche, le renouveau pédagogique, la consolidation des services à la vie étudiante, l'intervention de l'UdeM dans ses communautés environnantes.