

2 septembre 2016

## **Premier rapport du Comité d'étude du projet de transformation institutionnelle (Comité ad hoc de l'Assemblée universitaire)**

### **1. À PROPOS DE LA TRANSFORMATION INSTITUTIONNELLE**

La transformation institutionnelle est une grande orientation de l'université. Revêtant une importance exceptionnelle, l'entreprise exige la participation active de la communauté universitaire pour se réaliser. Toutes ses étapes relèvent des décisions des instances de l'Université, dont l'Assemblée universitaire, instance représentative de la communauté universitaire. La transformation institutionnelle constitue un ensemble, allant des intentions à la concrétisation, des principes à la planification stratégique et au plan d'action.

### **2. LE CEPTI**

Afin de l'aider dans ses délibérations portant sur les diverses étapes de l'implantation de la transformation institutionnelle, l'Assemblée universitaire a créé le Comité d'étude du projet de transformation institutionnelle (CEPTI) le 21 mars 2016 et élu ses membres le 17 avril 2016.

#### **A. Mandat du CEPTI**

Résolution de l'Assemblée universitaire du 21 mars 2016 :

« Le mandat du Comité d'étude est d'effectuer l'analyse préliminaire du projet de transformation institutionnelle et d'éclairer l'Assemblée universitaire, compte tenu que le projet est multidimensionnel et aura des implications majeures pour l'université et pour les membres de la communauté universitaire ;

Le Comité d'étude :

- recevra au préalable les propositions que le vice-recteur au Développement académique et à la transformation institutionnelle prévoit soumettre à l'Assemblée universitaire à partir de mai 2016, et jusqu'à la conclusion du processus de la transformation institutionnelle;
- obtiendra, le cas échéant, des renseignements du vice-recteur, et les interventions faites dans le cadre de la consultation;
- rencontrera le vice-recteur, au besoin;
- réalisera l'analyse des propositions sur la transformation institutionnelle et fera rapport à l'Assemblée universitaire avant toute prise de décision par l'Assemblée universitaire. »

#### **B. Composition du CEPTI**

Le CEPTI est composé de 11 membres de l'Assemblée universitaire :

## Cinq professeurs

Josée Dubois  
 Jean Piché  
 Sophie René de Cotret  
 Samir Saul, président du CEPTI (élu à la réunion du 6 mai)  
 Elvire Vaucher

## Deux chargés de cours

Line Castonguay  
 Frédéric Kantorowski

## Deux étudiants

Denis Sylvain  
 Annie-Claude Vanier

## Un membre parmi les cadres et professionnels

Danielle Morin

## Un membre parmi les représentants du personnel de soutien

Nicolas Ghanty

**C. Travaux du CEPTI**

Au service de l'Assemblée universitaire, le CEPTI se veut un éclaireur, un commentateur et un critique constructif du projet de transformation institutionnelle. Il a travaillé et continuera à travailler dans un esprit d'ouverture et de collaboration entre ses membres.

Le CEPTI s'est réuni cinq fois (6 mai, 13 juin, 24 août [demi-journée], 25 août [journée], 31 août [demi-journée]). Les trois réunions du mois d'août ont été consacrées à l'étude du document vice-rectoral de 4 pages intitulé *La transformation institutionnelle. Énoncé de principes*, daté du 22 août.

Le CEPTI a travaillé dans l'urgence. Il a reçu ce document du vice-recteur le 23 août après son approbation par la direction de l'université et sa présentation aux doyens (18-19 août), puis sa présentation au COPLAN (22 août, vote électronique le 25 août). Ce document a été discuté à la séance du 29 août du Conseil de l'université mais il ne sera soumis au vote du Conseil qu'après adoption par l'Assemblée universitaire.

À sa réunion du 24 août, le CEPTI a reçu le vice-recteur au Développement académique et à la transformation institutionnelle pour une séance de questions-réponses.

Le CEPTI pouvait consulter les documents mis en ligne sur le site du DATI. Il a demandé la communication des 17 mémoires qui ne sont pas publics mais ne l'a pas obtenue, vu le contrat de confidentialité.

Conformément à son mandat, le CEPTI s'est appliqué à fournir à l'Assemblée universitaire des éléments d'explication et d'éclaircissement ainsi que des pistes d'interrogation qui lui seraient utiles dans ses réflexions. Il a soumis l'*Énoncé de principes* à une analyse méthodique et tenu compte des résultats de la consultation de la communauté universitaire.

Ce premier rapport du CEPTI porte sur une étape de la transformation institutionnelle, à savoir la définition de ses grandes lignes faite dans l'*Énoncé de principes*.

### **3. APPRECIATION GLOBALE DE L'ÉNONCÉ DE PRINCIPES**

#### **A. Portée du document**

L'*Énoncé de principes* est un exposé d'intentions qui esquisse les grandes lignes de l'évolution de l'institution. Comme toute déclaration de principes, le document a un caractère général qui peut laisser le lecteur sur sa faim, mais il est d'une grande importance pour les étapes à venir. Ce qui y est dit guidera les décisions et actions à prendre, et celles-ci sont susceptibles de réorienter l'Université de Montréal. Le document est à la fois ancrage et référence pour ce qui se fera plus tard. Par conséquent, il serait nécessaire que la communauté universitaire s'y reconnaisse, y adhère et le fasse sien. Dans sa présentation au CEPTI le 24 août, le vice-recteur a décrit l'*Énoncé de principes* comme un « contrat social ».

Pour le CEPTI, la question qui devrait présider aux délibérations de l'Assemblée universitaire sur l'*Énoncé de principes* est double : « Les principes tracent-ils un portrait clair de l'avenir de l'Université de Montréal ? Les principes et le portrait sont-ils appropriés ? »

Le CEPTI estime que cette question est indissociable de la planification stratégique et du plan d'action. Les principes, la planification stratégique et le plan d'action sont un tout, et chacune des parties ne trouve son plein sens qu'à la lumière des autres et en rapport avec elles. Un projet de planification stratégique est en cours de préparation. Certaines interrogations devraient y trouver leurs réponses.

#### **B. Recadrage de la transformation institutionnelle : de la restructuration à l'inflexion des pratiques**

Dans sa facture générale, l'*Énoncé de principes* ressemble au document vice-rectoral de 3 pages intitulé *Réflexions sur la transformation de l'Université de Montréal (2015-A0021-0574<sup>e</sup>-148.1)* discuté à la séance du 7 décembre 2015 de l'Assemblée universitaire. Mais il y a une évolution notable dans la conception de la transformation institutionnelle qui tient compte autant de la consultation et du rapport de l'Institut du nouveau monde que des réactions de la communauté universitaire à l'ensemble de l'exercice de la transformation institutionnelle.

À l'origine, cet exercice avait été compris, à tort ou à raison, comme une vaste opération visant à reconfigurer l'université et à la restructurer de fond en comble. Par la suite, le projet académique a pris le dessus. Ce déplacement s'est poursuivi avec l'*Énoncé de principes*, où le passage est sensible vers, d'une part, la concentration sur l'instauration de nouvelles pratiques, façons de travailler et modes de fonctionnement, et, d'autre part, la mise de côté de changements majeurs dans les structures. Il s'agirait de réorienter l'institution plutôt que de modifier sa physionomie.

L'*Énoncé de principes* dévoile cette mise à jour ou nouvelle vision de la transformation institutionnelle. Lors de la rencontre avec le CEPTI, le vice-recteur a confirmé, en réponse à une question, qu'une restructuration majeure de l'université est « pour l'essentiel » exclue. (Voir aussi le point suivant.)

Les objectifs de la transformation institutionnelle se précisent. Le CEPTI en dégage deux :

- 1) faire de l'Université de Montréal une institution où la collaboration, sous toutes ses formes, entre les acteurs académiques et administratifs, et entre les compétences, est à l'honneur, sans sacrifice des disciplines,
- 2) conférer à l'Université de Montréal une marque distinctive, une identité spécifique et une personnalité propre, qui renforceraient le sentiment d'appartenance.

Le premier objectif est explicite, le second implicite. Le premier est la pensée directrice de la transformation institutionnelle, le second un corollaire du premier.

#### **4. ANALYSE DE L'ÉNONCÉ DE PRINCIPES**

##### **A. Le préambule (« En guise de rappel »)**

###### 1. Fiers de ce que nous sommes

On ne peut que saluer les propos positifs exprimés à la page 1 qui reconnaissent que nous agissons déjà fort bien. Comme la consultation l'a fait ressortir, il serait souhaitable que le projet de transformation institutionnelle préserve et poursuive ce qui est déjà source de fierté, et que les actions prises en son nom reflètent une compréhension de nos traditions les plus productives et bénéfiques. Compte tenu de ce bilan avantageux, le processus gagnerait à articuler pourquoi « nous voulons agir maintenant ». L'*Énoncé de principes* devrait expliciter les besoins nouveaux qui nous incitent à changer nos façons de faire.

###### 2. Une consultation multiforme

L'ensemble de la consultation a suscité 440 propositions, a dit le vice-recteur au CEPTI. Le rapport de l'INM constate que les participants ont convergé sur cinq priorités. L'*Énoncé de principes* en retient explicitement deux : la collaboration et l'interdisciplinarité, et la gouvernance. L'identité de l'Université de Montréal et le sentiment d'appartenance, pourtant un objectif de la transformation institutionnelle, n'apparaît que de manière implicite. Sont laissées de côté les deux autres priorités soulignées dans les mémoires : l'Université en relation avec la communauté environnante et le partage des connaissances, de même que l'enseignement et le numérique. Des choix ont été faits. Quels en sont les motifs ?

###### 3. Des structures aux pratiques

Le CEPTI estime que l'élément nouveau qu'apporte l'*Énoncé de principes* est exprimé dans la première phrase de la page 2 : « Les consultations conduisent à privilégier une inflexion des pratiques et des façons de faire au sein de notre institution plutôt qu'une réorganisation structurelle en profondeur. » Dans sa prestation au CEPTI, le vice-recteur n'a évoqué comme réorganisation structurelle que le déplacement de la Faculté de théologie et de sciences des religions et l'évaluation de la Faculté des études supérieures et postdoctorales. La mise en retrait d'une restructuration majeure aplanit l'un des obstacles à l'avancement du projet de transformation institutionnelle. Le CEPTI

comprend que l'on passe de l'ingénierie organisationnelle à la manière d'être une université.

## **B. Les « Deux piliers »**

Les deux « piliers » ramènent à la même idée, réitérée depuis 2015 : favoriser la collaboration afin de dépasser des pratiques de travail trop autarciques (« en silo ») et des modes de gestion trop fractionnés (« en verticale »). La recherche du « décloisonnement » traverse l'exercice de la transformation institutionnelle.

### 1. Innovation

Par ses connotations, le mot « innovation » peut, à juste titre, irriter un milieu universitaire, mais ne nous formalisons pas. On comprend qu'il s'agit de l'avancement des savoirs et de leur application, à quoi s'ajoutent des préoccupations de financement. De fait, aux yeux du CEPTI, cette section réitère ce que les universitaires font déjà. L'« innovation » a toujours été au cœur de notre mission. Il faut le dire. Le devenir de notre institution est (pas « sera », comme il est dit dans l'*Énoncé de principes*) porté par notre capacité d'« innovation ». Il serait souhaitable de préciser le rapport entre l'accent plus appuyé sur l'« innovation » et nos pratiques actuelles : les conforte-t-il ou les remet-il en cause ? est-ce une continuation en ligne droite ou un virage ? Notons enfin que l'« innovation » concerne aussi l'organisation et l'administration.

### 2. Interconnexion des savoirs

La relation entre les domaines du savoir est le *leitmotiv* à la base du projet de transformation institutionnelle. L'*Énoncé de principes* réaffirme l'importance des disciplines et revendique une gamme complète de champs de spécialisation et de formation. Les avancées dans la recherche se font au sein des disciplines et dans les contacts entre les disciplines. Encore une fois, c'est la situation actuelle ; on ne part pas de rien, on actualise et on renforce. Mais, comme les questions à traiter deviennent de plus en plus multidimensionnelles, le projet de transformation institutionnelle cherche à développer l'« interconnectivité » des champs de savoir.

Le monde universitaire est familier avec l'interdisciplinarité, laquelle sous-entend l'existence de disciplines. Le mot est-il trop polysémique ? S'est-il banalisé au point de perdre de sa charge mobilisatrice ? Le référentiel disciplinaire y est-il trop présent ? Le projet de transformation institutionnelle préfère au terme d'interdisciplinarité les vocables « interconnexions », « transversalité », « interactivité », sans pour autant rompre (ou pouvoir rompre) avec les disciplines. Le défi demeure le même : concilier le disciplinaire et ce qui lui est connexe. La nouveauté est l'accent à mettre sur le volet multidisciplinaire dans les savoirs et les formations.

## **C. Les « Grands principes pour une nouvelle façon de vivre notre université »**

Les principes retenus résultent de choix qui ont été faits. Ils reflètent le contenu des mémoires mais ne représentent pas tout ce qui en ressort. Ils correspondent aux pistes tracées au début de l'exercice et de la consultation.

Les cinq principes sont en continuité avec les orientations qui sont les nôtres actuellement. Il n'y a pas de surprise. La « nouvelle façon de vivre notre université » reposera sur une mise en lumière plus affirmée de ces principes et une volonté plus ferme de les appliquer, y compris par les soutiens appropriés. Les principes sont assortis d'engagements d'agir.

### 1. Une expérience étudiante passionnante

L'*Énoncé de principes* n'est pas le premier texte de type « grandes orientations » qui met les étudiants au cœur de la mission de l'Université de Montréal. La thématique s'est élargie : de la formation à l'expérience. Dans l'*Énoncé*, la formation principale est associée à d'autres apprentissages et à un environnement attractif pour se décliner en « expérience étudiante passionnante ». L'acquisition de compétences transversales, de connaissances connexes et d'expériences pratiques s'arrime au principe de la transversalité et à l'objectif d'une meilleure préparation au monde du travail. Le CEPTI retient aussi la volonté de permettre une plus grande flexibilité dans la formation académique, un engagement important.

Les idées avancées dans ce principe sont bénéfiques aux étudiants. Il reste à savoir comment elles infléchiraient les pratiques de l'ensemble de la communauté universitaire dans le cadre de la transformation institutionnelle.

Le CEPTI souligne les points suivants :

- le déplacement vers l'« expérience passionnante » ne doit pas se faire au détriment de la « qualité de la formation » au sens strict, celui-ci étant primordial aux yeux des étudiants (Rapport de l'INM, p. 13),
- il faudra pouvoir évaluer l'« expérience », comme on évalue la « formation »,
- la mobilité devra être multiple : internationale, interfacultaire, professionnelle,
- la flexibilité devra s'appliquer aux projets et aux profils académiques (possibilité de personnaliser le plan académique dans la limite des exigences professionnelles), à l'assouplissement de certaines règles,
- « ce souci d'innovation » renvoie à quoi ?
- « nous enrichirons l'expérience de nos diplômés » : remplacer par « nous enrichirons l'expérience de nos étudiants ».

Le CEPTI souligne qu'une expérience passionnante est souhaitable pour l'ensemble de la communauté universitaire.

### 2. Des thématiques transversales affirmées et fortes

Ce principe se résume à inciter au dialogue entre champs disciplinaires en enseignement et en recherche. Par respect pour la liberté académique des professeurs et chercheurs (il faut ajouter les chargés de cours), le dialogue ne saurait être imposé d'« en haut ». Aux méthodes contraignantes est préférée l'idée des projets phares qui apparaît dans le rapport de l'INM (p. 16). L'université soutiendra des projets basés sur des « thématiques de recherche prometteuses ».

Miser sur l'exemple de collaboration fructueuse que donneraient ces projets est une voie qui se défend. Encore faut-il que des points importants soient réglés, entre autres :

- qui décidera de ce qui est prometteur ? (La méthode *top down* risque d'être contre-productive parce qu'elle provoquerait l'aversion plutôt que l'émulation à l'égard de la transversalité.)

- pourquoi les seules thématiques considérées seraient-elles celles qui mettent à contribution plus d'une Faculté, alors que certaines Facultés sont multidisciplinaires ?
- qu'en sera-t-il des projets prometteurs mais disciplinaires ou faisant appel à de petits groupes de chercheurs ?

Point de clarification : à quelle « démarche » est-il fait allusion dans la première phrase de ce principe (« La démarche vise à accentuer les dialogues ... ») ?

### 3. Une interactivité organisationnelle resserrée

Ce principe répond à une préoccupation commune et qui est revenue souvent durant la consultation : alléger les processus décisionnels et administratifs, mettre fin aux lenteurs, aux lourdeurs et aux tracasseries qui découragent les initiatives, faciliter les rapprochements et la collaboration. Du point de vue du CEPTI, il ne devrait s'agir ni de réduire du personnel ni d'engendrer des économies au détriment des besoins légitimes et de la qualité, mais de manières de faire plus intelligentes qui contribueraient à la mission de l'université. Comparer et faire converger des usages est raisonnable. Partager des procédés et des équipements tombe sous le sens. Pour le CEPTI, l'amélioration des supports informatiques (entre autres, Studium, Synchro) doit non seulement se poursuivre, mais il faudrait aussi renforcer les critères d'efficacité et de réactivité.

### 4. Une gouvernance réinventée

L'intention est à accueillir favorablement. C'est un pas en avant. La réinvention envisagée semble concerner les pratiques plutôt que les structures. Une réinvention de la gouvernance impliquerait une réorganisation structurelle (architecture tricamérale, etc.) et la réouverture de la Charte et des Statuts. L'adjectif choisi dépasse manifestement la pensée des auteurs de l'*Énoncé de principes*; c'est plutôt une gouvernance « rénovée » ou « rafraîchie » qui est proposée. Quoique appréciée et allant dans le sens de l'inclusion, elle n'est pas sans ambiguïtés. Que signifie la « collégialité d'action » qui est prônée ? Comprend-elle la « collégialité de décision » ? La « gestion participative » préconisée va-t-elle au-delà de la consultation ?

Restent d'autres questions :

- que veut dire « la mise en place d'interfaces entre les champs du savoir et d'expertise » ? est-ce la création de nouvelles entités qui rassembleraient les disciplines ? est-ce la promotion du dialogue ?
- que sont « les meilleures pratiques des grandes institutions d'enseignement supérieur » ?

### 5. Des conditions de réalisation conséquentes

Le CEPTI interprète le principe 5 comme un engagement. Il va de soi que l'allocation des ressources humaines et financières, l'intendance et l'activité des services doivent être au diapason du projet. En ce qui concerne la dimension budgétaire, il serait nécessaire de s'assurer que l'ajustement du modèle budgétaire permette le soutien et le développement de toutes les unités.

Enfin, la recherche du resserrement des relations avec les écoles et les établissements affiliés est bienvenue du point de vue de nombre de mémoires et du CEPTI. Quels plans sont privilégiés : la recherche ? la gestion ? la mobilité étudiante ? Ce dernier point demeure allusif.

## CONCLUSION

*L'Énoncé de principes* est un document général et important. Il est lié à la planification stratégique et au plan d'action à travers lesquels il prendra son sens et sa valeur. L'ensemble de l'exercice de la transformation institutionnelle reste tributaire de l'engagement de l'institution à y mettre les moyens pour sa réussite. Le CEPTI se tient prêt à procéder à l'étude de ces prochaines étapes de la transformation institutionnelle.