

1^{er} novembre 2016

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

Ce deuxième rapport analyse le document intitulé *Planification stratégique 2016-2021*, daté de septembre 2016. Il prend la suite du premier rapport concernant le document intitulé *Énoncé de principes*.

La partie I. Préambule présente la transformation institutionnelle, le rôle du CEPTI et une réflexion sur l'exercice de la planification stratégique.

La partie II. Analyse de la *Planification stratégique 2016-2021* présente les commentaires du CEPTI sur le document qui est l'objet de ce deuxième rapport.

I. PRÉAMBULE

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 éclairer, 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.

Depuis son premier rapport portant sur l'*Énoncé de principe*, le CEPTI s'est réuni quatre fois (3, 12, 19, 26 octobre). Ces réunions ont été consacrées à l'étude du document de 13 pages intitulé *Planification stratégique 2016-2021*, daté de septembre 2016.

Le CEPTI a reçu ce document du vice-recteur au Développement académique et à la transformation institutionnelle, M. Gérard Boismenu, le 22 septembre après son adoption par le COPLAN le 21 septembre. Il sera soumis à la séance du 14 novembre 2016 du Conseil de l'université.

À sa réunion du 19 octobre, le CEPTI a reçu le vice-recteur responsable de la transformation institutionnelle et de la planification stratégique, M. Jean Charest, pour une séance de questions-réponses.

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 la *Planification stratégique 2016-2021* à une analyse méthodique et tenu compte de la planification stratégique qui l'a précédé intitulée *Comprendre. Agir. Orientations stratégiques 2011-2015*, septembre 2011, adoptée par l'Assemblée universitaire le 17 octobre 2011.

Ce deuxième rapport du CEPTI porte sur une étape de la transformation institutionnelle, à savoir la stratégie qui sera mise en œuvre pour appliquer l'*Énoncé de principes*.

3. L'EXERCICE DE LA PLANIFICATION STRATEGIQUE

Un document de travail émanant d'une Faculté¹ énumère les composantes d'une planification stratégique :

1. *Les valeurs* qui sous-tendent la mission de l'unité sont les principaux fondements sur lesquels s'appuient ses membres dans la poursuite de la mission qu'elle s'est donnée, ce en quoi ils croient, ce à quoi ils attribuent de la valeur.
2. *L'énoncé* de mission définit la mission que se donnent les membres, en conformité avec les règlements qui encadrent le fonctionnement de celui-ci, des finalités, intentions, principes ou valeurs qui guident leurs actions.
3. *La vision* décrit l'idéal que le groupe aspire à atteindre au terme de la mise en œuvre du plan.
4. *Les objectifs* sont ce que l'on entend réaliser au cours d'une période définie, en l'occurrence trois ans (2015-2016 à 2017-2018), avec un échelonnage (quantitatif ou qualitatif) et un ordre de priorités. Le libellé d'un objectif devrait contenir un indicateur et une cible qualitative ou quantitative, pour mesurer et apprécier les résultats obtenus au regard de la portée de l'objectif.
5. *Les moyens ou ressources* représentent les actions à entreprendre pour atteindre l'objectif, ainsi que l'ensemble des moyens humains, matériels, informationnels et financiers disponibles pour la mise en œuvre des activités planifiées.
6. *Le partage des responsabilités* consiste en une définition claire des divers rôles, responsabilités et pouvoirs des divers acteurs au regard des moyens et objectifs.
7. *L'échéancier* sert à prévoir le temps de réalisation des moyens et objectifs d'un plan, lequel doit programmer des étapes consacrées à l'évaluation et aux ajustements normaux durant la phase d'implantation.
8. *Le mode et les mécanismes de suivi* regroupent la démarche et les instruments permettant de vérifier le bon déroulement de l'implantation du plan (la mise en œuvre de ses moyens, la gestion efficace de ses ressources et la réalisation de ses objectifs) et d'apporter les ajustements nécessaires.
9. *Le mode et les mécanismes d'évaluation* déterminent la démarche et les instruments permettant de porter un jugement sur la valeur du processus d'implantation de la planification et sur les résultats atteints en vue d'éclairer les décisions pédagogiques ou administratives.

¹ M.-A. Deniger, *Quelques repères pour la planification stratégique*. Université de Montréal, Faculté des sciences de l'éducation, 2013.

L'exercice de la planification stratégique soulève diverses interrogations. Les plans stratégiques regorgent de bonnes intentions dans pratiquement tous les domaines de la vie universitaire. Mais, tout faire, ou presque, est-ce un plan stratégique ou l'amélioration continue du fonctionnement normal de l'université ? La stratégie ne commande-t-elle pas la sélection de quelques objectifs précis à atteindre durant un quinquennat ? Les points de référence étant nombreux, l'abondance pose problème. À courir trop de lièvres, risque-t-on de n'en attraper aucun ?

Ensuite on est en droit de se demander à quoi servent les plans stratégiques d'un gabarit aussi exhaustif et multidirectionnel. Quelle est leur finalité ? Visent-ils à guider les décideurs ? À inspirer la communauté universitaire ? À obtenir un effet publicitaire ? Apparemment toute université qui se respecte doit générer des plans stratégiques dans le format usuel.

Enfin on peut rester perplexe ou indifférent devant leur similitude, d'un exercice au suivant, même d'une université à une autre. Les planifications stratégiques se suivent et tendent à se ressembler. Adoptés, ces documents ont droit à une certaine promotion, mais on peut craindre qu'ils soient rangés dans l'attente des suivants.

II. Planification stratégique 2016-2021

4. D'UNE PLANIFICATION STRATEGIQUE A L'AUTRE

L'avènement d'une nouvelle planification stratégique incite d'abord à revoir la précédente pour vérifier s'il y a évolution et quel chemin a été parcouru. En l'occurrence, il s'agit de *Comprendre. Agir. Orientations stratégiques 2011-2015*. Le compte rendu sur le site de l'université (http://www.umontreal.ca/plan_strategique/index.html) fournit des indicateurs des objectifs à atteindre. **Le CEPTI regrette l'absence de bilan du plan précédent.** On ne sait pas dans quelle mesure ses objectifs ont été atteints. Un bilan, basé sur des indicateurs et des outils d'évaluation, permettrait de connaître le degré de réussite d'une planification stratégique et de mieux préparer la suivante. Sans cela, l'exercice n'aurait qu'une fonction déclaratoire.

Lors de la rencontre du 19 octobre, le vice-recteur a indiqué, en réponse à une question, que la planification stratégique de 2011-2015 a été mieux appliquée par la direction centrale que par les facultés et les services. **La percolation n'a pas été égale aux attentes.** L'adhésion de la communauté universitaire est l'un des enjeux des planifications stratégiques. On note que la planification stratégique de 2016-2021 résulte de la consultation préalable des directions facultaires et des services centraux (p. 3). À une question, le vice-recteur a répondu que la fin de la planification stratégique en 2021, soit dans un horizon de cinq ans, serait une première étape permettant de vérifier si des progrès significatifs ont été réalisés dans la voie de la transformation institutionnelle.

- **Le CEPTI estime que toute planification stratégique doit être assortie d'un devoir de résultats et d'une obligation d'évaluation.**

La comparaison de la planification de 2011-2015 et de celle de 2016-2021 révèle une

continuité sur les plans de la mission, de la vision, des valeurs, des principes de base et de la majorité des objectifs, bien que la présentation soit différente. Les objectifs de 2011-2015 visant la réussite étudiante, l'interdisciplinarité (devenue l'interconnexion), l'internationalisation, un milieu de travail sain, sécuritaire et motivant pour les employés, l'amélioration de la prise de décision et la circulation de l'information sont de nouveau présents dans la planification stratégique 2016-2021. Est mis de l'avant pour 2016-2021 le numérique comme outil d'enrichissement de la formation et de la recherche. En revanche, il y a moins d'énoncés directement liés à une université citoyenne et responsable en regard de la société.

Cela dit, la planification de 2016-2021 n'est pas une simple itération de celle de 2011-2015. La différence principale tient à la facture générale. Dans la planification de 2011-2015, l'approche est par domaine (« verticale »), alors que dans celle de 2016-2021, elle est « transversale », conformément à l'esprit de la transformation institutionnelle. C'est en cela qu'elle se distingue et fait partie de l'exercice de transformation institutionnelle.

5. PLANIFICATION STRATEGIQUE 2016-2021 ET TRANSFORMATION INSTITUTIONNELLE

Contrairement aux exercices précédents, la *Planification stratégique 2016-2021* s'insère dans le cadre d'un objectif plus large : elle doit s'arrimer avec la transformation institutionnelle. Lors de la rencontre avec le CEPTI, le vice-recteur soulignait qu'elle est le premier jalon de la transformation institutionnelle. Le CEPTI a pu constater que la planification stratégique découlait de l'*Énoncé de principes*. Les deux « priorités » de la planification stratégique (p. 5-6) sont bien les deux « piliers » de l'*Énoncé de principes* (p. 2), et les trois « thèmes stratégiques » (PS, p. 7-11) une formulation remaniée des cinq « grands principes » (EP, p. 3-4). Les objectifs particuliers qui reviennent dans les planifications stratégiques sont intégrés dans une structure d'ensemble qui correspond à l'esprit de la transformation institutionnelle.

6. ANALYSE DE LA PLANIFICATION STRATEGIQUE 2016-2021

A. Le préambule (« Mission. Vision. Valeurs »)

Le CEPTI s'est demandé pourquoi il y a eu changement de l'énoncé qui figure dans la planification stratégique de 2011-2015. Son caractère est plus dynamique que celui qui est maintenant proposé. La description des valeurs, en particulier, aurait pu être reprise car elle évite la sécheresse et la simple énumération que l'on retrouve dans la planification stratégique actuelle. La collégialité n'apparaît pas parmi les valeurs dans la planification stratégique de 2016-2021.

- **La collégialité doit être ajoutée aux valeurs énumérées dans la planification stratégique 2016-2021.**

B. Les « Priorités »

Ce sont le deux « piliers » de l'*Énoncé de principes*.

1. Connecter les savoirs

Cette priorité est au cœur de la transformation institutionnelle. Les remarques faites dans le premier rapport du CEPTI sur l'*Énoncé de principe* valent d'être reprises :

« 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 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. »

La planification stratégique ajoute « une approche multifacettaire et intégrative, à l'interface des domaines d'expertise ». Le CEPTI estime que cette priorité est un développement ou un approfondissement de l'interdisciplinarité et qu'il est indispensable de disposer au préalable d'un bilan de l'expérience de l'interdisciplinarité à l'UdeM. Il existe un Comité sur l'interdisciplinarité créé par la COMET le 15 décembre 2009.

- **La planification stratégique doit tenir compte du rapport du Comité sur l'interdisciplinarité intitulé *La formation interdisciplinaire en date de décembre 2014*.**

<http://recteur.umontreal.ca/fileadmin/recteur/pdf/documents-institutionnels/La-formation-interdisciplinaire-Piste-de-reflexion-et-de-developpement.pdf>

2. Innover et réussir

Ce point ne suscite pas de commentaire particulier, au-delà de ce que contient le premier rapport.

C. Les « Thèmes stratégiques »

Dans cette partie de son rapport, le CEPTI commentera tantôt globalement, tantôt individuellement les 54 propositions.

S'inscrivant dans la transformation institutionnelle, les « thèmes stratégiques » sont présentés « transversalement ». En effet, comme l'indique le document, chacun des thèmes stratégiques « regroupe des principes transversaux qui se décomposent en orientations et en objectifs » (p. 7). Cela est particulièrement sensible dans le premier thème.

1. Transcender les frontières

La volonté de démarquer l'UdeM est clairement annoncée. **La transversalité sera la « signature UdeM » et la manière de se positionner comme leader.** Condition de la réussite de cette stratégie, il sera nécessaire de définir la transversalité afin que tous les membres de la communauté universitaire sachent ce qui est entendu par ce terme.

L'objectif 3 veut « identifier et appuyer des thématiques transversales porteuses, en recherche et en formation », tandis que l'objectif 7 souhaite « appuyer les idées prometteuses susceptibles d'innovation et de découverte ». Une orientation sur la même page propose de « miser sur les activités d'excellence fondées sur une approche multifacettaire et intégrative à l'interface des disciplines ».

Cela nous ramène à un commentaire fait dans le premier rapport et à nos questions restées en plan au sujet du principe 2 de l'*Énoncé de principes* portant sur les thématiques transversales :

« 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 ? »**

L'orientation « Offrir le soutien documentaire et numérique optimal pour appuyer l'avancement de la recherche » (p. 8) est louable mais elle présuppose l'installation d'infrastructures adéquates, notamment une plateforme numérique puissante.

L'objectif 17 sur le développement de laboratoires numériques interconnectés a le mérite d'être concret.

L'objectif 18 sur les cours en ligne et hybrides suscite des bémols. Malgré leurs avantages, ce ne sont pas des panacées, compte tenu de l'importance de l'encadrement et du mentorat dans la formation des étudiants et le maintien de leur motivation. **Avant de s'engager dans la voie des cours en ligne et hybrides, il convient d'abord d'identifier avec précision le besoin.**

- **Le CEPTI estime qu'il ne faut créer de cours en ligne et hybrides que selon les besoins des programmes ou à la demande des enseignants et des étudiants.**

2. Amplifier notre impact

- **L'objectif 24 devrait nommer explicitement les cotutelles, plutôt que « la double diplomation ».**

L'objectif 27 n'est pas nouveau. On l'a rencontré dans les planifications stratégiques précédentes.

- **Il est nécessaire de dresser avec précision**
 - a) **les résultats déjà atteints en matière d'amélioration des taux de diplomation et de réduction de la durée moyenne des études,**
 - b) **les résultats à atteindre dans le cadre de la planification stratégique 2016-2021,**
 - c) **les résultats qui auront été atteints en 2021.**

L'objectif 37 sur la facilitation de l'accès aux études des étudiants internationaux dépend, au moins en partie, du niveau des droits de scolarité.

Quatre objectifs devraient être reformulés ainsi :

- 32) ~~Accroître les occasions de~~ la collaboration nationale et internationale et faciliter les activités d'aide au développement
- 34) Aider les ~~enseignants et les chercheurs~~ membres de la communauté universitaire dans leur progression de carrière et les encourager à contribuer aux débats de société et à la mobilisation des savoirs
- 35) Améliorer la qualité de l'encadrement et le développement des compétences du personnel
- 36) Soutenir l'équité et la diversité dans la communauté universitaire et dans la société

3. Vivre notre université

La promotion de conditions de travail favorables à la santé mentale et à la santé physique (objectif 39) doit viser l'ensemble de la communauté universitaire, pas seulement les étudiants.

- **Il existe un groupe de travail actif sur le sujet. Il doit être mis à contribution.**

Le développement de l'environnement numérique et les outils et services adaptés à la réalité mobile (objectif 43) répond à l'une des réalités de notre époque.

- **Il devrait être précédé d'une réflexion sur la finalité recherchée et l'utilisation optimale des techniques nouvelles.**

Les relations avec les diplômés doivent être renforcées (objectif 49).

- **Des diplômés devraient être appelés à siéger sur certains comités, dans des proportions raisonnables et dans le respect de la représentation des autres groupes.**

L'objectif 53 sur la révision et l'optimisation des processus opérationnels en gestion académique et administrative est trop vague pour être satisfaisant, compte tenu de l'impact que peuvent avoir les décisions dans ce domaine.

- **La planification stratégique devrait être plus explicite sur ce qui est envisagé.**
- **L'objectif 54 devrait se lire ainsi : « Dynamiser et alléger la gouvernance générale de l'université dans le respect de la collégialité »**

D. Les « Conditions de réalisation »

Cette section propose de nombreuses idées positives mais aucune ne saurait être imposée. Toutes dépendent de l'existence d'un sentiment d'appartenance de la part de la communauté universitaire et toutes exigent sa participation active.

La condition D veut « mobiliser les employés autour des objectifs institutionnels, dans le but d'accroître notre capacité d'innovation et notre performance organisationnelle ».

- **Il faut au préalable tenir compte des diagnostics antérieurs et des bilans dressés.**

Quatre conditions devraient être reformulées ainsi :

- C. Développer une culture d'amélioration continue de la gestion des processus, portée soutenue par l'ensemble des employés
- E. Intégrer les nouveaux paramètres académiques et sociaux, compris dans la transformation institutionnelle, dans la conception des espaces d'enseignement et de vie
- J. Assurer une prévisibilité budgétaire favorisant l'imputabilité des responsables des unités et une utilisation efficiente des sommes allouées
- L. ~~Maintenir~~ Viser l'équilibre budgétaire et l'efficacité économique

A-t-on les moyens financiers de nos ambitions de réalisation ? Le vice-recteur a indiqué au CEPTI qu'en revoyant nos façons de faire, en réallouant des ressources, en mutualisant certains services, en maintenant les étudiants de 1^{er} cycle et en augmentant le nombre d'étudiants de 2^e et 3^e cycles, nous aurions les moyens de réaliser les objectifs visés.

CONCLUSION

Les planifications stratégiques attirent l'attention sur l'écart qui subsiste entre les aspirations et les possibilités de les réaliser. La tension entre les énoncés et les attentes réelles peut justifier une prudente réserve. L'horizon quinquennal semble trop rapproché pour un programme de cette ampleur.

Il faut se poser une question majeure concernant la *Planification stratégique 2016-2021*: mènera-t-elle à l'émergence d'un nouveau profil pour l'Université de Montréal, reflétant la transformation institutionnelle ?

Quoi qu'il en soit, la planification 2016-2021 ne peut réussir sans

- **l'établissement d'un ordre de priorités (ou d'un séquençage) dans les propositions**
- **une synchronisation des propositions dépendantes les unes des autres**
- **l'identification de responsables ou de porteurs de dossiers, celle-ci étant particulièrement importante car la transversalité risque de laisser des dossiers « en l'air »**
- **des moyens d'action à la hauteur des ambitions**
- **des étalons de mesure de l'atteinte (ou non) des résultats**
- **des modes de vérification ponctuelle ou par étapes, en particulier de rapports annuels ou semi-annuels à l'Assemblée universitaire**

Pour qu'une planification stratégique aboutisse, il faut que la communauté universitaire, à tous les niveaux, y adhère et s'en approprie.

Le CEPTI encourage l'Assemblée universitaire à discuter en profondeur la *Planification stratégique 2016-2021* et à proposer les améliorations qu'elle juge appropriées.

Le vice-recteur Charest a informé le CEPTI que, suite à l'adoption de l'*Énoncé de principes* par l'Assemblée universitaire le 3 octobre dernier, la direction de l'université, les doyens et les directeurs généraux ont entamé la préparation d'une feuille de route, ou plan d'actions, permettant d'aller de l'avant avec certains objectifs de la planification stratégique. La feuille de route devrait, sous toute réserve, être présentée à la séance de l'Assemblée universitaire du 5 décembre 2016.

Le CEPTI se tient prêt à procéder à l'étude des prochaines étapes de la transformation institutionnelle.