



DOSSIER SPÉCIAL

NOMINATION DU RECTEUR

Neuf personnes expriment leur vision de l'Université

Neuf des 11 personnes proposées pour le scrutin indicatif du 21 septembre par le Comité de consultation en vue de la nomination du recteur ou de la rectrice ont accepté de rédiger un texte de 500 mots sur la direction que devrait prendre l'Université dans les années à venir.

Ce sont Gérard Boismenu, doyen de la Faculté des arts et des sciences de l'UdeM; Guy Breton, vice-recteur exécutif de l'UdeM; Pierre Coulombe, président du Conseil national de recherches du Canada; Jean-François Dhainaut, président de l'Agence d'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur (France); Jacques Frémont, provost et vice-recteur aux affaires académiques de l'UdeM; Richard J. Marceau, provost de la University of Ontario Institute of Technology; Mireille Mathieu, vice-rectrice aux relations internationales de l'UdeM; Marc Renaud, professeur à la Faculté des arts et des sciences de l'UdeM; et Denis L. Roy, vice-doyen exécutif de la Faculté de médecine de l'UdeM.

Deux personnes n'ont pas soumis de texte, mais leur nom demeure sur la liste. Ce sont Joseph Hubert, vice-recteur à la recherche de l'UdeM, et Mona Nemer, vice-rectrice à la recherche de l'Université d'Ottawa.

Ces neuf personnes participeront au débat qui se tiendra le mercredi 16 septembre, de midi à 14 h 30, à la salle Ernest-Cormier du pavillon Roger-Gaudry. Les employés qui le désirent pourront y assister sans avoir à récupérer leurs heures de travail.

Ce débat et le vote indicatif qui suivra à l'Assemblée universitaire le 21 septembre constituent deux étapes importantes d'un processus qui prendra fin avec la nomination, par le Conseil de l'Université, d'un nouveau recteur ou d'une nouvelle rectrice cet hiver.

« Le leadership doit s'exercer dans le respect des compétences facultaires. »

L'université, c'est une mission, une communauté et un projet qui s'expriment dans la vision portée par le recteur. Une vision d'autant plus pertinente qu'elle aura fait consensus en termes de priorités, d'objectifs et d'actions retenues. Le recteur a la responsabilité de construire ce consensus.

Les milieux universitaires canadiens et étrangers sont en constante évolution et les ambitions des divers établissements constituent une donnée déterminante qui doit stimuler notre communauté. Le grand défi de notre université, c'est de tenir et même d'améliorer sa position de tête au Canada, et internationalement enviable, dans un environnement complexe et contraignant en raison du sous-financement des universités et de la concurrence renouvelée. Le recteur peut miser sur un formidable atout : l'excellence de la communauté qu'il représente. De plus, notre établissement est riche d'une exceptionnelle diversité de disciplines fondamentales et professionnelles. J'ai la conviction que l'Université de Montréal est grande de l'unité et de la solidarité de ses composantes.

Le recteur doit incarner notre mission institutionnelle, qui repose sur la très grande qualité de nos formations et de nos recherches, sur leur pertinence scientifique et sociale et sur leur contribution essentielle au développement de notre société, contribution trop souvent méconnue. Le leadership de l'Université de Montréal doit s'exercer et être reconnu dans les

sphères universitaire et publique. Cela exige de l'Université qu'elle soit ouverte sur le monde, capable de s'adapter aux besoins d'une société en mutation et active sur les échiquiers universitaires canadiens et internationaux.

Face au sous-financement chronique, le recteur a pour mission de se faire entendre tant sur la place publique qu'auprès des gouvernements, des entreprises et des philanthropes. Il lui revient de démontrer avec conviction l'importance d'un financement qui soit en adéquation avec la mission et les responsabilités d'une grande université de recherche. La prochaine grande campagne de financement fournira une occasion privilégiée de livrer ce message auprès des décideurs tout en soulignant l'investissement stratégique que cela représente pour la société du savoir.

Le leadership, au sein de notre établissement, doit s'exercer dans le respect des compétences facultaires et éviter une microgestion centralisée. Les règles de financement interne doivent répondre à des critères de prévisibilité et de transparence tout en reflétant une solidarité intra-institutionnelle. Le financement est une contrainte, mais également un outil de réalisation de la planification institutionnelle.

L'Université de Montréal doit continuer à innover sur le plan de la formation et de la recherche, notamment par la mise en place d'un environnement d'apprentissage et de réussite. L'environne-



Gérard Boismenu

ment numérique d'apprentissage est une composante, la formation en ligne en est une autre. Les services, dans leur diversité, doivent être pensés en fonction de la mission d'enseignement de l'établissement. Plus que jamais, l'Université doit être un pôle d'excellence où l'accent est placé sur l'audace, l'inventivité et les réalisations.

L'Université, comme institution, doit être à la hauteur de sa communauté et de sa mission. Le recteur en est le premier responsable et ses représentations auprès des décideurs doivent clairement exprimer cette réalité et ses impératifs de développement.

Gérard Boismenu

« Sortir l'Université de son isolement relatif actuel. »

L'Université de Montréal, le plus grand établissement francophone public universitaire en Amérique, vise la quête continue des meilleures connaissances et leur transmission. Ainsi, elle influence de façon déterminante toute la société dans laquelle elle est inscrite comme le phare du haut savoir.

Pour y parvenir et continuer à se développer, l'Université doit retrouver l'ensemble des moyens requis pour soutenir et amplifier son rôle de premier déterminant social au Québec, au profit de chaque étudiant et de toute la société.

La direction de l'Université saura faire bloc avec ses partenaires naturels, ses deux écoles affiliées et ses réseaux de la santé, de l'éducation et des affaires sociales, et avec de nouveaux alliés en amont et en aval de l'étudiant (cégeps, employeurs, associations scientifiques et professionnelles, organismes paragouvernementaux, regroupements d'intérêts...). Ainsi, l'Université devra mobiliser tous ses acteurs internes et influencer de façon monolithique et déterminante les acteurs externes pour défendre collectivement et obtenir les diverses ressources (humaines, financières, technologiques et immobilières) requises pour permettre la pleine réalisation de son rôle social essentiel de premier générateur et diffuseur de connaissances de haut calibre au Québec et en Amérique francophone.

Ces démarches concertées visent à sortir l'Université de son isolement relatif actuel et à renverser la « tolérance de l'ignorance » qui banalise la sous-scolarisation de notre société et perpétue « l'immatérialité des besoins » de notre grande université de recherche.

Dans notre monde en profonde mutation où les besoins, les moyens, les contraintes, la concurrence évoluent très rapidement, la direction de l'Université saura, après consultations et analyses approfondies, prioriser des projets porteurs qui assureront le développement et la pérennité de l'Université en mettant en perspective pertinence des choix et excellence pour l'étudiant et pour la société, tout en assurant leur réalisation rapide.

Avec cette vision du développement par priorités, autant pour l'enseignement que pour la recherche, la direction de l'Université



Guy Breton

saura écouter, débattre, décider et mobiliser la communauté entière dans le respect des personnes et des prérogatives propres à chaque instance et constituante de notre vaste et puissante famille.

La direction saura susciter l'intérêt de la communauté envers des choix de « niches » sous-exploitées dans notre milieu, tels le recrutement international, l'environnement et le développement durable, l'agroalimentaire ainsi que les arts et la culture.

La direction de l'Université, dans une dynamique de gestion du changement, en appliquant à tous les niveaux et dans toutes les unités les meilleures pratiques de travail autant académiques que de gestion, en valorisant pour toutes les catégories d'employés la progression en carrière, l'équité d'accès et de traitement, le développement continu des ressources humaines, en faisant la promotion des alliances en réseau, du potentiel de l'interdisciplinarité, bien soutenu par des ressources humaines, financières, technologiques et immobilières concurrentielles, saura lui donner la stature de la plus grande université francophone en Amérique, d'employeur de choix et d'organisation en bonne santé administrative et financière, au bénéfice de l'étudiant, de tous les membres de la communauté de l'Université et de toute la société, avec une perspective d'avenir porteuse et tangible.

Guy Breton

« Il faut améliorer les processus décisionnels. »

L'Université de Montréal est une grande université, la grande université de toute une collectivité francophone d'Amérique. Elle offre un vaste choix de formations à tous les cycles, se classe parmi les universités fortement engagées en recherche et continue de progresser aux classements mondiaux des meilleurs établissements universitaires. Aujourd'hui, elle doit s'adapter et se moderniser dans une période de grands changements sociaux, culturels et économiques. Les difficultés sont réelles, et un changement du paradigme actuel s'impose. Ce nouveau modèle passera par une adhésion à des valeurs communes telles que la solidarité, la créativité et la flexibilité. C'est en m'appuyant sur ces valeurs que je travaillerai à élaborer un programme articulé autour de trois thèmes principaux.

1. Revoir notre modèle de gestion pour assurer le développement des activités d'enseignement et de recherche et pour mieux répondre aux besoins sociétaux.

Il faut améliorer les processus décisionnels et l'administration de notre université en favorisant la créativité des équipes, tant chez les professeurs que chez les administrateurs, le personnel de soutien et les étudiants. L'avenir de l'Université est entre nos mains. C'est le talent, l'efficacité et la volonté de dépassement des différents secteurs qui lui permettront d'amorcer un virage majeur et primordial pour son avenir. Je vois mon rôle de recteur comme celui d'un capitaine rassembleur et conciliateur qui saura lever les barrières et mettre en place une décentralisation nécessaire de la gestion. Chaque faculté, école, département ou programme devra être responsable de son propre développement et rendre compte de ses résultats auprès de la direction, qui devra appuyer des décisions stratégiques telles que des regroupements d'expertises trans-facultaires ou donner son appui à des projets novateurs. Le leadership institutionnel doit aussi être fort et présent. L'Université doit être un milieu de travail où la confiance, la transparence et la responsabilité sont valorisées.

2. Retrouver la santé budgétaire à court et à moyen terme.

Il s'agit d'un mandat incontournable et hautement prioritaire pour le futur recteur. Convaincre les au-



Denis L. Roy

torités gouvernementales de l'urgence d'assurer un financement des universités à la hauteur de nos défis sera central dans mon mandat. Le prochain recteur et son équipe de direction devront réaliser un redressement budgétaire en plus d'investir pour moderniser nos opérations. Il faudra renforcer la solidarité avec nos diplômés et donateurs pour relancer avec vigueur une campagne de financement de concert avec nos écoles affiliées : l'École polytechnique et HEC Montréal.

3. Affirmer un leadership constructif au sein du réseau des universités québécoises et canadiennes.

L'Université doit renforcer sa place au sein des établissements québécois et devenir l'élément essentiel d'une stratégie visant à corriger le sous-financement universitaire au Québec. Elle doit étendre ce leadership à la scène canadienne et remettre à l'ordre du jour fédéral l'importance du développement des connaissances et de l'innovation.

Un recteur qui a toute la légitimité pour administrer une grande université de formation et de recherche, le leadership pour attirer les meilleurs talents et diriger une équipe forte et multidisciplinaire, qui saura assumer des décisions difficiles, insuffler des valeurs à l'établissement et valoriser tout son personnel pourra relever ces défis.

Denis L. Roy

in memoriam

Un esprit de synthèse hors du commun et un communicateur exceptionnel

Paul Lacoste, qui s'est éteint le 22 août, a contribué à façonner l'Université de Montréal telle qu'elle existe aujourd'hui. À titre de recteur, poste qu'il occupa de 1975 à 1985, mais également comme vice-recteur exécutif aux côtés de Roger Gaudry et comme professeur de droit et de philosophie.

« Mon premier contact avec Paul Lacoste fut à titre d'étudiant à la Faculté de droit. Un des cours qu'il donnait avait lieu le vendredi après-midi. C'était à l'hiver 1964. En dépit de l'horaire tardif, ce cours était un des plus fréquentés. Ses qualités de professeur étaient telles que ses cours étaient suivis par un nombre important d'étudiants qui appréciaient non seulement sa connaissance intime de la matière, mais également la clarté de ses exposés », a raconté Michel Lespérance, ex-secrétaire général de l'Université, dans un hommage livré aux funérailles de M. Lacoste le 2 septembre dernier.

En cela, tous les témoignages concordent : Paul Lacoste possédait une très vive intelligence et un don pour la communication.

« Paul Lacoste était doté de trois immenses qualités : une très grande

intelligence, un don exceptionnel de communicateur et une intuition politique rare », selon Jacques Boucher, qui fut secrétaire général de l'Université puis doyen de la Faculté des études supérieures.

Et du sens politique, il en aura fallu au recteur Lacoste à qui l'on doit, ainsi qu'à d'autres, l'adoption de la première charte laïque de l'Université en 1967. M. Lacoste avait dû aller à Rome pour que l'UdeM obtienne l'autorisation de se détacher de l'Église. Mais il avait soigneusement préparé son projet, ayant au préalable obtenu l'appui indispensable du cardinal Paul-Émile Léger.

Cette charte consacrait le caractère laïque de l'Université de Montréal, mais elle faisait bien plus. Elle établissait des principes fondamentaux qui demeurent au cœur du fonctionnement universitaire, à commencer par la participation des professeurs à l'administration de l'Université.

« Il importait grandement à M. Lacoste d'éviter une concentration du pouvoir entre les mains d'une seule instance ou d'un seul groupe. Il me disait souvent, rappelle Michel Lespérance, que ce qu'on avait voulu

par cette charte, c'était de faire en sorte que tous aient du pouvoir, mais que personne ne l'ait en entier. »

Paul Lacoste s'est donc assuré que l'Université de Montréal ne serait pas laissée-pour-compte dans la Révolution tranquille qui secouait la société québécoise. Plus, elle contribuerait aux changements en cours.

Cette attitude n'étonne pas de la part d'un homme aussi créatif et moderne mais également aussi actif dans sa communauté. Car Paul Lacoste a été membre du Conseil supérieur de l'éducation, animateur d'affaires publiques à Radio-Canada, secrétaire adjoint de la commission Laurendeau-Dunton et membre du conseil de la Ville de Montréal et de la Communauté urbaine de Montréal.

À l'Université, c'est à M. Lacoste et à Roger Gaudry, avec qui il travailla neuf ans à titre de vice-recteur exécutif, qu'on doit le modèle de la carrière universitaire telle qu'on la connaît aujourd'hui.

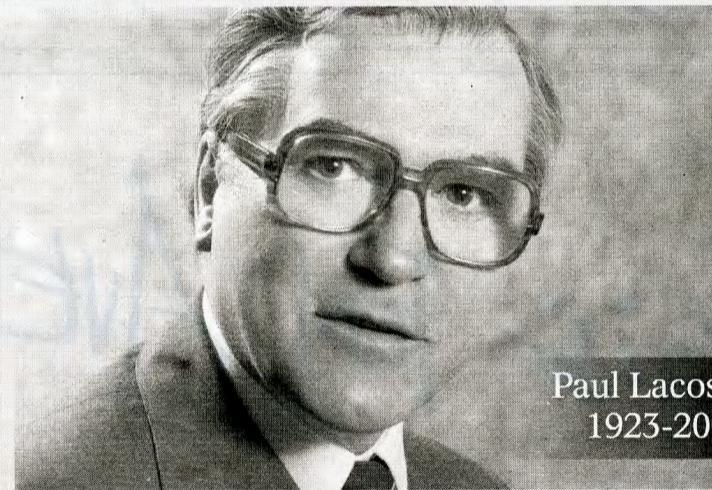
Le recteur, Luc Vinet, a souligné ce volet majeur du travail de Paul Lacoste dans l'éloge funèbre qu'il a prononcé. Le modèle élaboré par MM. Gaudry et Lacoste, a-t-il mentionné, a permis de donner un nouvel essor à la recherche et aux études aux cycles supérieurs.

« À toutes les étapes de sa carrière, M. Lacoste a eu une conception très élevée et très exigeante de l'Université », a aussi dit M. Vinet.

Paul Lacoste réunissait un ensemble de qualités qui ont fait de lui un grand recteur. Michel Lespérance indique qu'il était doué d'une capacité de synthèse hors du commun, associée à une faculté de placer toute problématique dans son contexte plus large.

« Une fois qu'il avait parlé, il n'y avait souvent plus rien à redire », résume-t-il.

P.d.R.



Paul Lacoste
1923-2009

poste vacant

Politique environnementale

AFF. : FAS 01-09 / 3

Le Département de science politique de la Faculté des arts et des sciences souhaite recruter une professeure ou un professeur à plein temps au rang d'adjoint spécialiste de politique environnementale. Pour plus d'information sur le Département, visitez le site <www.pol.umontreal.ca/>.

Fonctions

Enseignement aux trois cycles, encadrement d'étudiants aux cycles supérieurs, recherche et publications scientifiques, participation au fonctionnement de l'Université.

Exigences

Doctorat en science politique ou dans une discipline connexe (les candidatu-

res de personnes en fin de rédaction de thèse seront aussi prises en considération); dossier de publications dans le domaine de spécialisation et, de préférence, expérience en enseignement; bonne connaissance de la langue française. À l'Université de Montréal, l'enseignement se fait en français; une personne ne parlant pas cette langue devra en acquérir une connaissance adéquate dans un délai raisonnable après l'engagement.

Date d'entrée en fonction

À compter du 4 janvier 2010 (sous réserve d'approbation budgétaire).

Les personnes intéressées doivent faire parvenir leur curriculum vitae, un exemplaire de publications ou de travaux de recherche récents et un plan de recherche (maximum trois pages), au plus tard le 16 octobre 2009, à l'adresse ci-dessous. Trois lettres de recommandation doivent également être expédiées, sous pli séparé, à cette même adresse.

Monsieur Denis Monière
Directeur intérimaire
Département de science politique
Faculté des arts et des sciences
Université de Montréal
C.P. 6128, succursale Centre-ville
Montréal (Québec) H3C 3J7

Traitement

L'Université de Montréal offre un salaire concurrentiel jumelé à une gamme complète d'avantages sociaux.

Conformément aux exigences prescrites en matière d'immigration au Canada, cette annonce s'adresse en priorité aux citoyens canadiens et aux résidents permanents. L'Université de Montréal souscrit aux principes d'accès à l'égalité en emploi et invite les femmes, les membres des minorités visibles et des minorités ethniques, les personnes handicapées et les autochtones à poser leur candidature.

sur le Web

direction.umontreal.ca/
secgen/nomination

nouvelles.umontreal.ca/
journal-forum/dossiers-speciaux/
nomination-du-recteur.html



Richard J. Marceau

On vit à une époque de grands bouleversements. À l'échelle planétaire, on est témoin du réchauffement climatique, du ralentissement du commerce et de la production, du rétrécissement de l'économie mondiale, de l'augmentation inquiétante des déficits gouvernementaux, de l'incertitude à l'égard des coûts de l'énergie, de la menace d'épidémies et de l'ascension du terrorisme. Cela contribue à l'incertitude, aux tensions, à la pauvreté, au chaos, à la guerre et parfois à des tragédies humaines sans précédent. Des solutions à ces grands problèmes doi-

« Les universités ne peuvent être des témoins passifs du monde qui les entoure. »

vent être trouvées. Les universités ne peuvent être des témoins passifs du monde qui les entoure.

De par son envergure, sa proximité géographique avec les centres décisionnels et politiques du Québec et du Canada, son très vaste réseau et ses apports importants à la science et à la société, l'Université de Montréal n'échappe pas à ces tendances lourdes. Grâce à la qualité de ses professeurs et de son personnel de soutien, ses diplômés sont recherchés, et elle est reconnue à l'échelle internationale pour ses contributions aux connaissances scientifiques et humaines.

En contrepartie, les défis internes de l'Université sont considérables. Le rôle de l'informatique dans l'acquisition des connaissances et dans l'apprentissage, l'internationalisation de l'enseignement et de la recherche, le renouvellement des professeurs et du personnel de soutien, la rétention des étudiants, le financement universitaire, l'offre de formation, l'entretien et la modernisation des installations, toutes ces problématiques – et d'autres encore – sont complexes et néces-

sitent des solutions. Celles-ci ne sont pas propres à l'Université de Montréal et touchent l'ensemble du réseau universitaire québécois et canadien. Cependant, ces solutions existent, et l'Université de Montréal a la possibilité unique d'être à l'avant-garde de la renaissance du réseau. Cela requiert une approche en trois volets.

Premièrement, les ressources de l'Université doivent entièrement être mises au service de sa raison d'être, c'est-à-dire l'apprentissage des connaissances et l'acquisition des compétences chez l'étudiant, et ce, à tous les cycles. Puisque la recherche est une stratégie d'apprentissage utilisée de manière croissante du premier au troisième cycle, la recherche en fait partie intégrante. En arrimant les activités de recherche aux grandes problématiques de l'heure, l'Université arrime sa raison d'être à ces dernières. Il suffit donc que l'Université fasse ses choix stratégiques uniquement en fonction de sa raison d'être pour optimiser son influence sur ses diplômés et sur le monde qui l'entoure.

Deuxièmement, à l'échelle de la société, les défis internes énumérés précédemment concernent certains des principaux moyens de l'Université. À ses partenaires, l'Université de Montréal doit tenir un discours davantage axé sur ses réalisations et ses capacités potentielles que sur ses moyens défectueux. En effet, convaincus qu'il y aura un rendement du capital investi, ses partenaires seront portés à investir davantage.

Troisièmement, nonobstant le fait que la gouvernance bicamérale d'une université s'apparente à celle d'un pays, l'Université ne dispose pas des moyens d'un gouvernement. Une saine gestion financière, fortement arrimée à sa raison d'être et fondée sur la planification stratégique et intégrée des facultés et des unités de service, assurera la pérennité de l'Université de Montréal.

Richard J. Marceau

« L'université francophone la plus dynamique du monde : pourquoi pas ? »

L'Université de Montréal doit demeurer une université de recherche tout en restant centrée sur l'étudiant, un défi de taille. Elle est un milieu où foisonnent des idées nouvelles, mais elle est aussi prise dans un carcan corporatif. C'est un campus dont le pouvoir d'attraction peut croître ou décroître selon le type de développement privilégié. Au fil des années, sa réputation internationale s'est considérablement affirmée.

Ces équilibres délicats et cette réputation sont aujourd'hui menacés par un énorme déficit accumulé. Cela peut conduire au pire des scénarios : gel des embauches et des salaires, réduction du personnel, ajournement de projets immobiliers, démobilité quant à l'internationalisation, bref le marasme. Dans l'immédiat, la marge de manœuvre est étroite, certes, mais il est possible de penser et d'agir autrement. Pourquoi ne pas se retrousser les manches et essayer d'en faire la meilleure université francophone du monde ? L'Université doit tirer parti du dynamisme extraordinaire de sa communauté : professeurs, chercheurs, chargés de cours, étudiants, employés de soutien, gestionnaires et anciens diplômés.

Que faire maintenant ?

1. D'abord, faire en sorte que l'Université trouve sa juste place aux yeux de la population. C'est là une des responsabilités centrales du recteur. Mais il ne peut y arriver seul. Il doit s'appuyer sur les compétences et la fierté de chacun pour convaincre nos partenaires (État, industrie, fondations, anciens) de nous soutenir davantage. Il faut former des projets qui mettent en valeur nos spécificités et ainsi permettre à l'Université de gagner toujours plus en qualité, pertinence et originalité.

2. Se donner les moyens d'assurer notre mission centrale, en particulier en matière d'encadrement des étudiants et de présence au premier cycle de tous les collèges, administrateurs inclus.

3. En corollaire, ne pas hypertrophier les fonctions corporatives au détriment des fonctions académiques.

4. Planifier autrement le développement, en ne s'appuyant pas sur la grille de financement du MELS (comme c'est le cas aujourd'hui) mais plutôt sur les besoins

en interdisciplinarité dans la création ou la revitalisation de nos programmes. Il faudrait aussi s'inspirer des universités qui ont revu leur mode de gestion pour retrouver un second souffle. J'aurais beaucoup à dire à ce sujet.

5. Constituer un campus harmonieux et fonctionnel. L'Université possède un campus digne des grands établissements universitaires du monde, à flanc de montagnes comme l'Université Cornell, alliant d'anciens édifices prestigieux et des constructions plus récentes. Avec la vente du 1420, boulevard du Mont-Royal, l'exil de la santé publique au centre-ville, d'innombrables départements dans des immeubles en location partout en ville, l'absence d'un centre pour le campus, on peut craindre pour l'avenir de ce campus et de son image dans le monde.

6. Soutenir financièrement les étudiants des cycles supérieurs, par le financement intégré, pour faire face à la compétition des universités du Canada anglais.

C'est avec la confiance et la fierté retrouvées à l'égard de l'établissement, et en mobilisant le génie de tous ceux et celles qui y travaillent, que nous pourrions entrevoir l'avenir avec optimisme, malgré le grave problème du déficit accumulé. En tant que recteur, c'est à ce programme que je voudrais m'atteler avec vous tous.

Marc Renaud

« Inclure le rapprochement entre la science et la société. »

L'Université de Montréal s'impose dans le peloton de tête des universités de recherche au Québec et au Canada tant par l'intensité et la qualité des activités de recherche de ses professeurs que par leur grand engagement aux cycles supérieurs, notamment au doctorat. Elle occupe le 91^e rang sur la scène internationale selon le dernier classement du Times Higher Education et le 2^e parmi les universités francophones. Cependant, son image publique ne rend pas toujours justice à la très grande qualité de ses réalisations dans tous les secteurs et il est donc urgent que l'image traduise adéquatement la réalité qui mérite notre fierté.

Il faut aussi faire le constat que la poursuite de la mission et la qualité de l'Université de Montréal sont menacées dans le contexte des déficits budgétaires appréhendés. Notre université doit retrouver la maîtrise d'un processus budgétaire étroitement arrimé à ses propres priorités académiques. La répartition des ressources doit, de manière transparente et équitable, s'appuyer non seulement sur une évaluation des coûts et des revenus, mais également sur les responsabilités et le rendement évalués à l'aune de notre mission de recherche et d'études supérieures. Cette opération de planification stratégique et de redressement budgétaire est un préalable incontournable à des plaidoyers de réinvestissement convaincants auprès des instances gouvernementales.

Dans la poursuite d'un projet académique rassembleur, l'Université de Montréal doit s'inscrire résolument dans l'évolution des grandes universités à l'échelle mondiale et inclure de manière effective dans sa mission, ses pratiques et ses mécanismes de reconnaissance un troisième volet orienté vers la valorisation et le transfert de connaissances et le rapprochement entre la science et la société. Il en va de sa légitimité aux yeux de la société québécoise et de ses succès futurs dans la recherche de fonds auprès de nombreux organismes internationaux.

Il nous faut également revoir nos programmes d'études de manière innovante et dans un esprit de concertation interuniversitaire. À titre d'exemples : développer la formation à distance en ligne ; revoir nos programmes de doctorat pour les diplômés (80 %) qui n'entreprendront pas une carrière universitaire ; repenser la formation continue dans une perspective de *lifelong learning*.

La réalisation de notre projet académique, l'implantation de pratiques orientées vers une meilleure gestion de nos ressources, la qualité de vie des membres de l'Université de Montréal doivent s'appuyer sur des rapports d'écoute et de respect mutuel des différents groupes entre eux et avec la direction dans un climat de confiance réciproque. Au-delà d'un fonctionnement optimal des instances, il faut établir une communication bidirectionnelle



Mireille Mathieu

constante avec l'ensemble de la communauté ainsi que des mécanismes de reconnaissance tangibles.

Tous les éléments qui précèdent constituent des conditions préalables et essentielles à une campagne de financement réussie et à des rapports de partenariat fructueux avec les instances gouvernementales, opérations qui occuperont une très grande part des énergies et de l'emploi du temps de la rectrice avec l'appui d'une équipe de direction cohésive, compétente et loyale et en misant sur la concertation des membres de la direction élargie (doyens et directeurs de service).

Mireille Mathieu



Marc Renaud

« Augmenter le nombre de diplômés à tous les cycles d'études. »

Première université francophone en Amérique du Nord et l'un des principaux établissements universitaires de langue française dans le monde, l'Université de Montréal doit se positionner pour tirer profit de l'interdisciplinarité et de la multidisciplinarité des activités d'enseignement postsecondaire et des activités de recherche. Pour y parvenir, elle doit s'appuyer sur quatre piliers : la qualité de la formation, l'excellence de la recherche, un personnel hautement qualifié et motivé et des finances solides.

La première responsabilité de l'Université est d'offrir à ses étudiants les programmes de formation les plus pertinents et les plus performants. Ces programmes doivent tenir compte de la convergence et de l'interdépendance des champs d'études. Alors que le Québec fera face à un important manque de main-d'œuvre qualifiée, les universités doivent augmenter le nombre de leurs diplômés à tous les cycles d'études de façon à disposer d'un bassin suffisant d'expertises pour combler les départs à la retraite. L'un

des défis les plus sérieux des prochaines années.

La qualité de la formation universitaire repose sur l'excellence de la recherche. Le développement des



Pierre Coulombe

connaissances constitue la seconde mission des universités. L'Université de Montréal fait partie du peloton de tête des universités québécoises et canadiennes et jouit d'un excellent positionnement à l'échelle internationale. On assiste actuellement à une transformation significative dans la définition des grands programmes de recherche pour tenir compte notamment de la complexité grandissante des problèmes étudiés. Cela amène à tirer parti de la convergence et de l'interdépendance entre les champs de la recherche pure et appliquée avec ceux des sciences humaines. Mentionnons à cet égard deux exemples : le développement des nanotechnologies et de la médecine personnalisée. L'Université doit en outre tenir compte des retombées sociales, culturelles et économiques de ses activités de recherche en s'assurant que ses découvertes profitent à la société.

Le succès de l'Université de Montréal et de ses étudiants s'appuie aussi sur du personnel hautement qualifié et motivé. Dans un contexte de départs massifs à la retraite, l'Université se doit de créer des environnements de travail qui permettent le recrutement, le développement de la carrière et le maintien en poste des professeurs, des chercheurs et du personnel de soutien. L'atteinte des

objectifs de l'Université repose sur tous ses employés.

Enfin, pour atteindre son plein potentiel, l'Université doit compter sur une assise financière solide. Les contraintes financières auxquelles elle fait face depuis plusieurs années sont partagées par plusieurs autres universités tant au Québec qu'au Canada. Compte tenu de sa position dans le réseau académique, l'Université de Montréal doit faire preuve de leadership au sein de la

CREPUQ et de l'AUCC en proposant des solutions aux problèmes financiers communs auxquels font face les universités et en mobilisant sa communauté pour résoudre les problèmes qui lui sont propres.

L'Université de Montréal dispose d'un immense réservoir de talents et d'un énorme potentiel de développement. Le prochain recteur devra mobiliser toute la communauté universitaire.

Pierre Coulombe

« Nous devons reconfigurer nos programmes pour les adapter aux nouvelles réalités. »

Au cours de son histoire, l'UdeM a su se réinventer. Sa prochaine direction devra la projeter résolument dans le nouveau siècle en respectant les valeurs propres à sa mission qui se déclinent notamment en termes d'excellence internationale de la recherche, de haute qualité des programmes de formation, de pertinence sociale de son action et d'un souci constant pour son capital humain et ses étudiants.

La situation financière de l'Université est préoccupante à juste titre et doit impérativement être rapidement rétablie afin de dégager les marges de manœuvre nécessaires à la poursuite de sa mission; son assainissement ne constitue cependant pas une vision d'avenir, mais un passage obligé.

Cette situation représente, on en conviendra, une occasion à saisir afin de propulser l'UdeM dans le 21^e siècle, à l'instar des meilleures universités de classe mondiale. Cela signifie entre autres que nous devons reconfigurer nos programmes et en élaborer de nouveaux pour les adapter aux nouvelles réalités, principalement interdisciplinaires et pédagogiques (ENA, enseignement à distance); que le soutien aux étudiants (soutien à la réussite, aide financière) doit désormais constituer une priorité institutionnelle forte; que les façons de mener nos travaux de recherche devront être adaptées aux nouveaux environnements notamment internationaux; et que le soutien administratif à notre mission devra être optimisé.

Ces actions devront systématiquement s'inscrire sous le paradigme de la qualité; elles exigeront la capacité de prioriser de façon collégiale des axes de développement institutionnels et de les soutenir de façon conséquente (comme on l'a fait depuis quelques années dans les secteurs des études internationales, de la santé publique ou de la recherche en cancérologie et en immunologie). En bref, l'UdeM doit devenir « la nouvelle université » et voir confirmé son statut de grande université francophone du monde.

Le milieu au sein duquel se développe l'UdeM est riche; il est pluriel et devra être mis systématiquement en valeur. Il ne saura cependant être question de privi-



Jacques Frémont

légier uniquement une des facettes de cette richesse aux dépens des autres. À l'interne, la richesse de notre communauté tient entre autres à l'immense compétence et au dévouement de nos professeurs et chargés de cours, au dynamisme de nos étudiants et au travail remarquable de notre personnel. C'est ensemble, en pleine collégialité et imputabilité, en se fondant sur nos instances et sur un dialogue constant que l'UdeM pourra se renouveler en soulevant l'adhésion et la solidarité de tous. L'UdeM œuvre aussi au sein de la société montréalaise et devra s'assurer de refléter sa diversité, spécialement auprès des communautés culturelles. Un rapprochement stratégique s'impose avec les autres universités montréalaises, surtout dans le contexte de la concurrence ambiante. Un travail énergique s'impose pour améliorer notre positionnement international notamment par le recrutement actif et stratégique de stagiaires postdoctoraux et de collègues de la plus haute tenue scientifique originaires de partout. Enfin, la prochaine grande campagne sera cruciale pour donner à l'UdeM les moyens de ses ambitions et rappeler son caractère indispensable comme haut lieu du savoir dont ni la région de Montréal, ni le Québec, ni le Canada ne peuvent se passer.

Jacques Frémont

« Mettre en place des mécanismes plus efficaces de gouvernance. »

Comme beaucoup d'universités, l'UdeM est à la croisée des chemins : ou elle parvient vraiment à prendre son destin en main, ou elle renonce à figurer parmi les meilleures. Elle dispose cependant d'atouts précieux : sa riche histoire, la réputation de ses enseignants et chercheurs, la qualité reconnue de ses diplômés, son implantation géographique, ses structures de fonctionnement éprouvées. Mais elle doit aussi faire face à de vraies difficultés : une position relative en décroissance dans le paysage canadien de la recherche, une pression démographique constante de l'effectif étudiant qui a un coût certain non compensé par le montant actuel

des droits de scolarité, la faible culture d'évaluation appliquée à la gestion et les problèmes récurrents (et croissants) de financement.

Sur la base de ce diagnostic rapide, mes orientations sont les suivantes :

- mettre en place une évaluation systématique des composantes existantes : les cursus de formation, les unités de recherche et le management de l'établissement, qui servira de soutien au plan stratégique 2010-2015 qui définira les grandes priorités;

- promouvoir une démarche généralisée vers une meilleure productivité interne et de rationalisation des dépenses de fonctionnement;

- élaborer une politique volontariste de diversification des ressources publiques et privées;

- rechercher des alliances ou des complémentarités avec l'environnement universitaire et socioéconomique québécois, canadien et plus généralement nord-américain...

Ces actions permettront de consolider l'attractivité scientifique de l'Université et son rang dans les classements internationaux afin d'attirer les futurs étudiants de qualité.

Confrontée, comme les autres universités québécoises, à une crise de son mode de financement, l'UdeM doit se positionner clairement auprès des instances politiques afin de faire évoluer le cadre normatif actuel et proposer les mesures qui lui permettront de regagner les marges de manœuvre

indispensables à son développement, notamment en matière de droits de scolarité. Un effort significatif de revalorisation de leur montant est envisageable, dès lors qu'une partie de cette augmentation est réservée à l'aide aux étudiants en difficulté.

Cependant, envisager la réforme du mode de financement des universités revient inéluctablement à soulever la question de leur gestion. Toute réforme serait vaine si elle ne s'accompagnait pas d'une prise de conscience par les responsables de l'UdeM de la nécessité de mettre en place des mécanismes plus efficaces de gouvernance. Une collaboration entre les établissements universitaires, les autorités politiques et le secteur privé doit être recherchée pour construire des mécanismes d'anticipation et de correction des situations difficiles, entre autres sur le plan financier : c'est à ce prix que ces difficultés seront surmontées.

Je veux être celui qui, entouré d'une équipe dynamique et professionnelle, aidera l'Université à faire les bons choix stratégiques. L'enjeu est de taille : concilier une saine gouvernance, une recherche de l'excellence et de la qualité, une attractivité internationale, tout ceci dans le cadre d'une autonomie relative et d'un contrôle de l'État sur la plus grande partie de ses ressources. Je sais pouvoir mettre mon expérience et mon énergie au service de cette forte ambition.

Jean-François Dhainaut



Jean-François Dhainaut