

L'Université de demain

Philosophie, processus et consultations : un bilan

Vice-rectorat à la planification et à la
communication stratégiques

Université  **de Montréal** et du monde.

24 août 2021

Table des matières

INTRODUCTION	3
1. OBJECTIFS, PRINCIPES ET SOURCES.....	4
A. Objectifs de la démarche	4
☉ Doter l'Université de Montréal d'une vision audacieuse, mobilisatrice et claire	4
☉ Utiliser l'intelligence collective à son plein potentiel.....	4
☉ Sélectionner un petit nombre de piliers, porteurs et stratégiques.....	5
☉ Prendre le parti d'une planification agile et vivante	5
B. Principes sous-tendant l'élaboration du nouveau plan stratégique de l'Université de Montréal	5
☉ Audace	5
☉ Subsidiarité	5
☉ Authenticité	6
☉ Plaisir	6
C. Les sources d'inspiration de la planification stratégique	7
2. UN ÉCHÉANCIER RESPECTÉ ET MÊME UN PEU DEVANCÉ	10
3. COMMENTAIRES GÉNÉRAUX SUR L'EXERCICE DE CONSULTATION	12
A. Observations générales	12
B. Principaux constats sur l'Université de Montréal	13
☉ Éléments de vision.....	13
☉ Obstacles à surmonter.....	13
☉ Piliers et pistes d'action pour le succès de l'Université de Montréal de demain	16
4. LES VALEURS INSPIRANT LA COMMUNAUTÉ DE L'UNIVERSITÉ DE MONTRÉAL	20
5. CONCLUSION	22
6. ANNEXE.....	23

INTRODUCTION

Au début de l'année universitaire 2020-21, le vice-rectorat à la planification et à la communication stratégiques (VRPCS) a entamé un travail de fond visant à doter l'Université de Montréal d'un tout nouveau plan stratégique. Ce plan entend proposer une vision de l'avenir de l'université qui inspirera son positionnement stratégique sur le long terme. Cette exigence de projection sur le long terme, différente à cet égard de celles qui ont inspiré les plans stratégiques précédents, a influé sur le processus de consultation retenu et influera également sur la forme que prendra le plan stratégique.

Ce bilan d'étape rappelle d'abord les objectifs, les principes et les sources inspirant la démarche de planification stratégique (1). Il évoque ensuite l'échéancier retenu et l'état d'avancement des travaux (2). Enfin, il synthétise les résultats des consultations réalisées (3).

1. OBJECTIFS, PRINCIPES ET SOURCES

A. Objectifs de la démarche

⊗ *Doter l'Université de Montréal d'une vision audacieuse, mobilisatrice et claire*

Une planification stratégique à long terme qui aspire à servir de plan de navigation utile pour la direction d'une organisation et de point de repère pour les membres de cette dernière doit reposer sur une vision audacieuse et porteuse d'aspirations. Une telle vision est particulièrement importante en contexte universitaire puisque les membres de la communauté que forme une université partagent la conviction qu'au-delà de leur valeur intrinsèque, les connaissances et les idées contribuent puissamment à façonner le monde. Aussi une planification stratégique universitaire doit viser, plus encore que dans d'autres types d'organisation, à mobiliser tous les membres de la communauté et à faire en sorte qu'ils s'y reconnaissent, dans le processus comme dans le résultat. Pour ce faire, elle doit donc être claire, non indûment détaillée, et ce, précisément afin de ne pas obscurcir les aspirations dont elle est porteuse. Les objectifs et projets qu'elle met en avant doivent enfin être en nombre modeste, tout en étant forts et structurants. Une telle planification stratégique a pour but ultime de singulariser l'Université de Montréal dans un univers où les planifications stratégiques universitaires tendent à être uniformes, avec des références rituelles à certains mots-clés galvaudés et largement interchangeables (Usher & Savage, 2020). Ainsi, il ne s'agit pas tant d'évoquer ce que *doit* de toute façon faire l'université, par exemple en matière de développement durable ou d'équité, diversité et inclusion, que de mettre en lumière ce qu'elle *doit faire pour se distinguer le plus possible des autres*. En fait, une bonne planification stratégique universitaire cherche à raconter l'histoire que l'université veut construire avec ses partenaires, en plus de tenir lieu d'outil de navigation/priorisation à sa direction (notamment pour l'allocation de ressources par définition limitées) et d'affirmer l'identité distincte de l'université (Macdonald, 2019).

⊗ *Utiliser l'intelligence collective à son plein potentiel*

Les idées et les projets foisonnent à l'Université de Montréal. Toutefois, comme plusieurs autres très grandes organisations, le fonctionnement en silos ne lui est pas étranger, faisant dès lors obstacle à un recours optimal à l'intelligence collective des communautés avec lesquelles elle interagit, en commençant par la sienne. Pour pallier cet enjeu de taille, il a été résolu dès le début du processus d'élaboration de la nouvelle planification stratégique de consulter de différentes manières et de faire appel à l'intelligence de toutes les communautés avec lesquelles l'université entretient des relations pour affiner la vision de ce qu'elle souhaite devenir. De nombreuses rencontres ont ainsi permis de capter les différentes perceptions et d'identifier les dénominateurs communs.

Du même souffle, il a été décidé de faire appel à l'expertise interne, particulièrement celle de professeurs, qui constitue, en raison de sa qualité et de sa diversité, une source particulièrement riche pour l'idéation de l'Université de Montréal du futur. En outre, dans la mesure où l'université souhaite se

déployer en tant qu'organisation apprenante, le recours à l'expertise interne est particulièrement indiqué. Voir comment différentes catégories d'acteurs agissant au sein de l'université ou interagissant de l'extérieur avec elle perçoivent l'université, les défis auxquels elle fait face, et les futurs qui s'offrent à elle est très instructif dans un processus de projection à long terme.

Pour cette raison, le processus actuel de planification stratégique se distingue des précédents par une consultation accrue, autant à l'interne qu'à l'externe et par environ 10 intrants complémentaires.

⊗ *Sélectionner un petit nombre de piliers, porteurs et stratégiques*

Être capable de faire des choix est une habileté consubstantielle à tout exercice de planification stratégique. Si une telle planification souhaite atteindre ses objectifs de clarté et de lisibilité, de même que parvenir à servir d'outil de navigation et de source de mobilisation et de singularisation de l'université qui l'adopte, elle doit éviter le piège de la « liste d'épicerie », c'est-à-dire l'accumulation de multiples projets qui peuvent figurer dans les plans stratégiques ayant une échelle plus locale.

⊗ *Prendre le parti d'une planification agile et vivante*

Une planification stratégique sur le long terme correspondant aux bonnes pratiques est claire, courte et lisible et favorise l'agilité des processus décisionnels universitaires. Elle cible des projets structurants et mobilisateurs. Non seulement elle doit être vivante, mais, pour demeurer pertinente, elle doit le rester, de sorte que même une fois adoptée et mise en œuvre, elle doit être actualisée, la phase de mise en œuvre se trouvant ainsi en concomitance avec une procédure d'actualisation.

B. Principes sous-tendant l'élaboration du nouveau plan stratégique de l'Université de Montréal

⊗ *Audace*

Le mandat confié au VRPCS de jeter les bases d'une planification stratégique visant non seulement à davantage mettre en valeur les forces existantes de l'Université de Montréal, mais aussi à identifier des thématiques substantielles transversales qui présentent un potentiel particulier de développement et de singularisation pour l'université dans l'avenir. L'horizon temporel à long terme fixé comme échéance pour la planification stratégique force par ailleurs à se montrer audacieux et à proposer une planification axée sur une vision forte et ambitieuse.

⊗ *Subsidiarité*

Autant la littérature scientifique récente concernant les planifications stratégiques que le type même de planification envisagée incitent à éviter une planification de type trop traditionnel. Aussi, dès le début

du processus de consultation à l'interne, il a été partagé, avec toutes les parties intéressées, que la planification institutionnelle ne constituerait pas un compendium de toutes les planifications des facultés, directions ou services, ni même un résumé des principales mesures de ces planifications. Il a au contraire été proposé que le principe de subsidiarité inspirerait tout le processus de planification institutionnelle. La réaction très positive des parties rencontrées a confirmé ce besoin d'une planification allégée, ciblée. La mise en œuvre de ce principe de subsidiarité fait en sorte que la question centrale inspirant le développement de cette planification est la suivante : que peut faire l'Université de Montréal dans son ensemble, via l'action fédératrice – à forte valeur ajoutée – de l'administration centrale, qu'une ou plusieurs facultés ou services ne peuvent faire seuls ou en concertation? La planification institutionnelle n'a dès lors pas pour vocation de se substituer aux planifications des facultés ou services, lesquelles ont leur légitimité et utilité propre.

En revanche, se nourrissant de ces planifications locales, la planification institutionnelle est à l'écoute de la communauté universitaire; en retour, cette dernière doit être inspirée par la première. Tout cela vise à produire de la cohérence, ainsi que des arrimages fluides et clairs avec les facultés et services. Pour y arriver, les derniers mois ont permis d'accroître le flux informationnel afin de mieux comprendre les réalités mutuelles et assurer un meilleur arrimage entre les différents niveaux d'intervention. Pour cela, le VRPCS s'est doté d'une conseillère principale supplémentaire afin d'accompagner les facultés et principaux services dans leurs processus de planification stratégique. Au moment d'écrire ces lignes, le VRPCS a réalisé environ sept (7) accompagnements. Pour les facultés qui ont décidé de recourir à des consultants externes, se doter de consultants, des communications régulières ont lieu entre elles et le VRPCS.

⊗ **Authenticité**

Si le mandat donné au VRPCS relativement à l'élaboration de la planification stratégique présuppose une part de rêve, en ce qu'il implique une projection idéalisée dans un avenir dont nous ne contrôlons pas toutes les variables, cette planification n'en est pas moins fondée sur un socle solide, forgé par les nombreux projets concrets ayant découlé des planifications stratégiques précédentes. Loin de faire table rase du passé, la nouvelle planification se construit aussi sur les succès avérés de l'Université de Montréal des dernières années, en cherchant par exemple à pousser plus loin des projets phares tels les laboratoires d'innovation. Par ailleurs, le VRPCS effectuera les suivis nécessaires, le cas échéant, des projets enclenchés dans le cadre du processus précédent de transformation institutionnelle.

⊗ **Plaisir**

Une invitation a été lancée à la communauté de l'Université de Montréal afin qu'elle participe avec plaisir au processus d'élaboration de la planification stratégique. Le fait que celle-ci cherche à développer une vision novatrice et audacieuse de l'Université de Montréal du futur plutôt que d'appréhender l'organisation dans une perspective strictement technocratique a favorisé un accueil favorable de cette proposition. Un mot d'ordre a ainsi été donné : ne pas se censurer d'emblée en pensant qu'il ne servirait à rien de mettre de l'avant des idées inusitées ou radicalement novatrices, l'horizon temporel sur le long

terme de la planification permettant en effet de sortir à certains égards des sentiers battus. Les diverses activités de consultation ont été très bien accueillies et, comme nous le verrons, la forte participation au sondage destiné à l'ensemble de la communauté tend à indiquer une adhésion certaine à l'approche mise de l'avant pour l'élaboration de la planification.

C. Les sources d'inspiration de la planification stratégique

L'élaboration de la nouvelle planification stratégique institutionnelle se nourrit de plusieurs intrants, qui permettent une réflexion approfondie.

Premièrement, une *revue de la littérature sur les bonnes pratiques* en matière de planification stratégique a été réalisée (annexe 1). Cette revue a conforté la solidité de l'intuition du recteur de souhaiter une planification stratégique axée sur le développement d'une vision à long terme et ayant une teneur « aspirationnelle » plutôt que strictement technique.

Deuxièmement, un *balisage des planifications stratégiques des dernières années à l'Université de Montréal* (annexe 2) a été effectué. Les planifications suivantes ont ainsi été analysées : 1) L'Université de Montréal : Force de changement, 2006-2010; 2) Comprendre. Agir, 2011-2015; 3) Plan stratégique et plan d'action : transformation institutionnelle, 2016-2021. Il s'agissait principalement de voir comment l'Université de Montréal avait cherché à se positionner et d'inscrire la planification en cours dans une perspective de cohérence temporelle avec les planifications antérieures.

Troisièmement, un *balisage des planifications stratégiques d'autres universités*, du Québec, du Canada, des États-Unis, d'Europe, d'Océanie et d'Afrique a été réalisé (annexe 3), notamment afin d'observer les tendances en matière de planification stratégique universitaire et de confronter la littérature scientifique à la pratique.

Quatrièmement, le projet *Université 2030* a été lancé dès l'été 2020, peu après l'entrée en fonction de l'équipe actuelle de direction, consistant en un appel à réflexion sur l'université de demain. Le recteur, à l'origine de cette initiative, souhaitait prendre le pouls de membres de la communauté universitaire recommandés par les doyens des facultés et les directeurs de services. Ces personnes étaient invitées à rédiger un court texte à partir de treize thématiques proposées par le recteur. Des groupes de discussion ont ensuite été formés sur quatre sujets transversaux et un résumé des délibérations a été rédigé. Des professeurs ont animé les différents groupes (annexe 4).

Cinquièmement, conscient des défis relatifs à l'influence de l'Université de Montréal dans les cercles décisionnels canadiens au Canada, hors Québec (y incluant l'administration fédérale), le VRPCS a mandaté Alex Usher, directeur de la firme de consultants Higher Education Strategy Associates et auteur d'un blogue très consulté sur les enjeux liés à l'enseignement postsecondaire, afin que soit présenté les *éléments clés sur la perception hors Québec de l'Université de Montréal* (annexe 5). Usher a ainsi eu des entretiens avec plusieurs décideurs et influenceurs hors Québec : sept liés à l'écosystème de l'administration publique fédérale, six rattachés à des ONG intéressées aux questions relatives aux universités, quatre acteurs près du pouvoir politique fédéral, six recteurs ou vice-recteurs en poste au

sein d'importantes universités canadiennes, quatre journalistes œuvrant pour des publications à portée nationale, deux présidents d'importantes fondations philanthropiques, douze influenceurs occupant ou ayant occupé des postes stratégiques au sein d'universités, de tribunaux ou d'organismes subventionnaires et, enfin, trois anciens cadres de l'Université de Montréal travaillant maintenant pour des organisations établies hors Québec.

Sixièmement, une *tournee de toutes les facultés, des associations étudiantes et des services* (annexe 6) s'est étalée entre le mois d'octobre 2020 et le mois de janvier 2021, dans le cadre de laquelle la vision sous-jacente à l'élaboration de la nouvelle planification institutionnelle et la philosophie inspirant la collaboration administration-unités à cet égard ont été présentées. Cette tournée a été reçue avec un enthousiasme certain.

Septièmement, afin de mieux comprendre l'environnement dans lequel évolue l'Université de Montréal ainsi que les attentes de divers milieux à son égard, l'équipe de la planification stratégique a réalisé une *tournee de plusieurs parties prenantes partenaires et externes* (annexe 6). Elle a rencontré dans ce cadre plus de vingt groupes; cela correspond à une centaine de personnes représentant tantôt des écoles, hôpitaux ou centres de recherche affiliés à l'Université de Montréal, tantôt des parties prenantes externes des secteurs public et privé, œuvrant autant à l'échelle locale que nationale ou internationale. Ainsi, outre les écoles et hôpitaux affiliés et leurs centres de recherche, les organisations suivantes ont notamment été rencontrées : CDPQ, Montréal International, Organisation internationale de la Francophonie, Organisation pour l'harmonisation du droit des affaires en Afrique (OHADA), Chambre de commerce de Montréal, Jeune chambre de commerce de Montréal, Hydro-Québec, MILA, CPAC, RUISSS, Scientifiques en chef du Canada et du Québec, directeurs généraux et directeurs des études des Cégeps de Montréal, de la couronne nord et de la Montérégie, directeurs généraux et directeurs des études des collèges privés du grand Montréal, directeurs des centres de recherche de l'Université de Montréal. Les critères de sélection des parties prenantes consultées ont été : 1) l'existence d'une affiliation formelle à l'Université de Montréal; 2) la reconnaissance de certaines organisations à titre d'acteurs centraux de l'écosystème montréalais ou de l'écosystème international de l'Université de Montréal; 3) l'importance de certains acteurs du point de vue de l'enseignement supérieur ou de la recherche scientifique, et 4) le statut de « pépinière de talents » pour l'Université de Montréal.

Huitièmement, puisque le mandat lié à la planification stratégique mettait l'accent sur le développement d'une vision à long terme de l'Université de Montréal, il est apparu impérieux que le processus d'élaboration de cette planification intègre un volet substantiel fondé sur la littérature scientifique et l'expertise universitaire pertinentes, compte tenu de la nature des auditoires d'une telle planification au sein d'une université.

Dans cette foulée, une *analyse des tendances des futurs universitaires possibles* a été réalisée à partir de la littérature scientifique récente (annexe 7). Pour approfondir certaines questions soulevées dans cette analyse, l'équipe de planification stratégique a ensuite effectué des rencontres avec des experts ou des directions d'universités particulièrement innovantes, par exemple la University of Florida (pour l'intégration tous azimuts de l'IA) ou David Staley (Ohio State University) pour la matérialisation de l'interdisciplinarité.

En outre, une série de sept *séminaires* offerts à la direction élargie de l'Université de Montréal a été organisée (annexe 8). Ils visaient à alimenter la réflexion interne à partir d'initiatives innovantes lancées dans d'autres universités ou sur des questions centrales à la mission universitaire. Dans ce cadre, il a été jugé important que le pourcentage entre experts d'autres universités et experts de l'Université de Montréal soit relativement équilibré. Ainsi, les personnes suivantes ont accepté de partager leurs réflexions : Michèle Lamont (sociologie-Harvard), Claudine Provencher (psychologie-London School of Economics), Emmanuel Kattan (philosophie-Columbia University), Jean-Frédéric Lévesque (New South Wales Clinical Innovation Agency, Australie), Vardit Ravitsky (ESPUM, UdeM), Olivier Bégin-Caouette (FSE, UdeM), et Émilie Genin (relations industrielles, UdeM). Les séminaires sont accessibles à tous sur le site de la planification : <https://www.umontreal.ca/demain/>

Neuvièmement, un *sondage sur les perceptions de l'Université de Montréal* auprès du grand public de la grande région de Montréal et des diplômés a été réalisé par l'agence Ad hoc recherche (annexe 9). Il visait à mettre à jour un sondage précédent de même nature tenu en 2012.

Enfin, un *sondage destiné à la communauté interne* (annexe 10), dont la méthodologie a été validée par notre collègue Claire Durand, éminente experte de ces questions, et visant à mesurer les aspirations de ses membres a été administré en mai 2021. Au total, 7185 personnes ont pris connaissance du sondage. Près de 10 % (6027) des membres de la communauté interne de l'Université de Montréal (comptant 61388 membres en additionnant les employés et étudiants) y ont répondu. Il s'agit là d'un véritable succès, tenant compte du fait que ces répondants ont accepté de prendre de leur temps pour remplir ce sondage en ligne alors qu'ils ont les yeux rivés sur leur écran depuis un an et demi. On peut y voir une manifestation de leur attachement à l'Université de Montréal. Se voulant fidèle à notre volonté de mobiliser l'intelligence collective, ce sondage a été envoyé autant à nos employés administratifs et académiques qu'à nos étudiants.

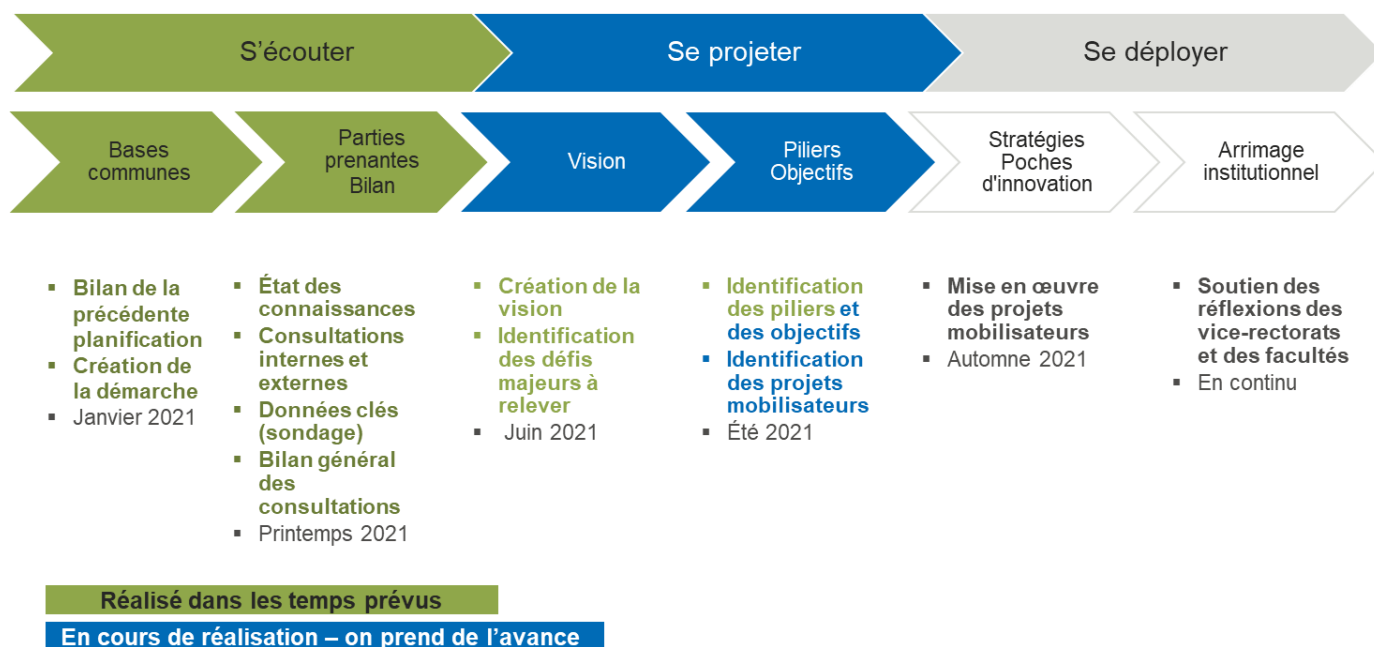
2. UN ÉCHÉANCIER RESPECTÉ ET MÊME UN PEU DEVANCÉ

La première grande étape de la démarche d'élaboration de la planification stratégique en a été une de consultation. Il s'agissait de prendre le temps d'écouter les communautés avec lesquelles l'Université de Montréal interagit, d'abord sa communauté, à l'interne, mais aussi celles de ses écoles et hôpitaux affiliés. En outre, compte tenu de la nature de la planification envisagée, il a été décidé de consulter un nombre significatif de parties prenantes à l'externe pour être à l'écoute des besoins de notre société et de nos partenaires.

De manière concomitante à cette étape formelle du processus de planification stratégique, il a fallu créer le VRPCS, puisque ce vice-rectorat n'existait pas. Sous l'administration précédente, la planification relevait du vice-rectorat aux ressources humaines. Au moment de la création du VRPCS, toutes les ressources qui avaient participé aux processus de planification antérieurs se sont redéployées dans d'autres domaines. Trois embauches ont donc dû être effectuées selon les procédures prescrites à l'Université de Montréal. L'adjointe au vice-recteur et spécialiste en planification stratégique, Céline Martinez, s'est ainsi jointe au VRPCS à la fin juillet 2020; elle a été suivie, en mars 2021, par Marie-Claude Lussier, conseillère principale en planification stratégique, dont le mandat est notamment d'accompagner les facultés et services dans leurs propres processus de planification et d'arrimer ces exercices à la planification institutionnelle. Enfin, Anne-Marie Campbell, embauchée à titre de conseillère principale en communications au bureau des communications et des relations publiques (BCRP) chargée du plan de communication de la planification stratégique, a rejoint l'équipe en mai 2021. Pour les fins de certaines analyses liées à la planification stratégique, le consultant Réjean Roy a été embauché. Par ailleurs, Catherine Régis, professeure à la Faculté de droit, et Vincent Larivière, professeur à l'École de bibliothéconomie et des sciences de l'information, ont été nommés vice-recteurs associés, et participent au développement de différents projets du VRPCS. Outre le dossier crucial de la planification stratégique, le VRPCS s'est vu confier la responsabilité du nouveau bureau d'analyse budgétaire et de planification institutionnelle (BAPI), pour les données et l'intelligence d'affaires, du BCRP et du bureau de valorisation de la langue française (BVLF), à laquelle s'est ajoutée récemment celle de l'organisation du congrès 2023 de l'ACFAS.

Tout en menant de front les différents dossiers et unités, l'échéancier élaboré pour le processus de planification stratégique à l'automne 2020 a été respecté; en fait, le processus est légèrement en avance sur l'échéancier prévu. Divers rapports ont par ailleurs été faits aux instances institutionnelles que sont le Conseil de l'Université et l'Assemblée universitaire. Un comité d'accompagnement de la planification stratégique (CAPS) a été créé au printemps 2021 par l'Assemblée universitaire pour contribuer à la réflexion autour du processus de planification stratégique. Chargé de faire rapport à l'AU, le comité est présidé par le doyen Carl-Ardy Dubois et est composé de trois (3) professeurs, de deux (2) chargés de cours, d'un (1) membre parmi les cadres, professionnels et professionnelles de l'Assemblée universitaire, d'un (1) membre du personnel de soutien de l'Assemblée universitaire, d'un membre nommé par le Conseil des diplômés, et d'un (1) représentant chacun pour la FAECUM et l'AGEFEP. La vice-rectrice associée Catherine Régis y agit comme personne-ressource nommée par le rectorat. En date du présent bilan, deux réunions du CAPS ont été tenues, lors desquelles le vice-recteur a présenté au comité l'état d'avancement des travaux et plusieurs documents ont été partagés et commentés.

Un graphique mis à jour de l'échéancier se trouve ci-dessous.



L'été 2021 sera consacré à l'identification d'objectifs précis, de projets mobilisateurs, de même qu'à la création de personae de l'Université de Montréal du futur et à la détermination d'indicateurs de succès des objectifs fixés.

Cela dit, s'il reste quelques données à étudier à la suite des consultations tenues depuis l'automne 2020, certains constats se dégagent clairement, qui sont appuyés par un survol préliminaire des données restant à analyser. Ils sont présentés ci-après.

3. COMMENTAIRES GÉNÉRAUX SUR L'EXERCICE DE CONSULTATION

Pour l'essentiel, la consultation des parties prenantes à l'interne et à l'externe a visé à expliquer la démarche d'élaboration de la nouvelle planification stratégique et la philosophie l'inspirant, à cerner la perception que ces parties prenantes ont de l'Université de Montréal, à mesurer les attentes qu'elles ont à son égard sur le long terme, et, enfin, à identifier ce qui, selon elles, distingue l'Université de Montréal de ses concurrentes et quels sont les caractéristiques (existantes ou souhaitées) qui accroîtraient sa singularité et améliorerait son positionnement stratégique. Ces parties prenantes étaient avant tout invitées à exprimer leur conception du *pourquoi* de l'université : pourquoi faisons-nous ce que nous faisons? (Sinek, 2015)

De manière générale, la réponse de ces parties prenantes à l'invitation qui leur a été faite de venir nous parler, en amont de l'élaboration de la planification, a été presque unanimement positive, voire enthousiaste.

A. Observations générales

Les parties prenantes ont pour la plupart trouvé stimulant et rafraîchissant d'entendre parler de vision plutôt que d'enjeux primordialement opérationnels et ont apprécié, notamment après plusieurs mois de pandémie, de se voir donner une occasion de prendre du temps pour penser à demain, à rêver à l'avenir en quelque sorte. Elles ont également manifesté leur satisfaction à l'égard du processus de consultation mis en place, jugé simple, transparent et compréhensible. Elles ont dans cette foulée identifié quelques défis que ce processus doit permettre de relever. Un réel consensus s'est ainsi dégagé quant à l'importance de prioriser quelques projets porteurs (4-5 maximum) qui sont réellement transversaux et différenciateurs et quant à la nécessité, de ne pas diluer la réflexion en cherchant trop de compromis. En outre est ressortie la volonté d'identifier des indicateurs mesurables et durables sur une longue période, possiblement en séquençant les 10-15 ans envisagés pour la portée temporelle de la planification stratégique. L'idée de proposer une vision à long terme, ambitieuse, dynamique et créatrice de valeur, ainsi que connue de chaque membre de la communauté via une communication efficace et limpide, a aussi largement fait consensus. Il en a été de même de la volonté exprimée par le rectorat de mettre de l'avant une planification tenant en un document simple employant un vocabulaire engageant, avec des piliers forts, des objectifs aspirationnels (participant d'une éthique de la vertu) et des axes fédérateurs. Les parties prenantes internes ont également jugé favorablement le projet d'une vaste consultation à l'externe.

De manière plus spécifique, les équipes facultaires, vice-rectorales et des directions de services ont bien reçu le projet de nourrir leur propre réflexion stratégique, par le biais d'un accompagnement du VRPCS ou par la diffusion de documents les aidant à se positionner. Une constante est par ailleurs ressortie : les budgets universitaires devront favoriser la mise en œuvre des priorités identifiées dans la planification stratégique institutionnelle. Autrement dit, les choix budgétaires devront suivre les choix stratégiques avec les arbitrages que cela peut supposer.

B. Principaux constats sur l'Université de Montréal

Les éléments les plus cités ont été classés en trois grandes catégories :

- Les constats qui sont liés à une **vision** pour l'Université de Montréal demain.
- Les constats qui décrivent les **obstacles** qui se dressent devant nous.
- Les constats qui définissent un peu plus précisément les **piliers**, qui renvoient à la question de savoir comment l'UdeM devrait procéder pour atteindre sa vision et contrer ses obstacles

✿ *Éléments de vision*

Les défis auxquels la société doit faire face sont immenses (climat, désinformation, inégalités sociales, polarisation idéologique, etc.). Cela a des conséquences sur la vision qui doit (ou peut) être proposée pour l'Université de demain.

Ainsi, que ce soit par la formation qu'elle offre à sa communauté étudiante ou par le rayonnement de sa recherche, l'Université de Montréal devra être une joueuse-clé dans la résolution des grands défis de la société. En plus de former des citoyens éclairés, elle doit se donner à voir en tant qu'institution vers laquelle on se tourne d'emblée pour comprendre le monde et participer à son amélioration afin de promouvoir l'intérêt public ou le bien commun. Il ne s'agit pas ici de définir le bien commun, mais plutôt de constituer un forum où des débats rationnels et éclairés par la connaissance ont lieu autour de questions intéressantes, directement ou indirectement, le bien commun. L'Université de Montréal se démarquera donc par la passion qu'elle met à produire et partager les connaissances et par l'exercice d'un leadership intellectuel désintéressé. Afin d'y parvenir, elle doit s'efforcer de faire converger les efforts de différents partenaires, à l'interne et à l'externe, et ainsi accroître sa présence et son rayonnement, au service de la société. En outre, si l'université est déjà un lieu privilégié où la recherche, l'enseignement et les liens avec la communauté se nourrissent mutuellement, celle de demain pourrait le faire davantage et ira plus loin en développant une agilité qui lui permettra de répondre plus efficacement aux besoins d'un monde en constante transformation. Enfin, l'Université de Montréal doit se servir de son ancrage francophone comme tremplin vers le monde global plutôt que de l'envisager comme une barrière qui protégerait notre monde immédiat. L'idée de mieux déployer les forces de l'Université de Montréal et d'accroître sa présence, autant à Montréal qu'ailleurs, afin de mieux servir le monde, est revenue constamment lors des rencontres de consultation. Des obstacles doivent cependant être surmontés pour atteindre les objectifs visant à matérialiser une vision ambitieuse et novatrice de l'université.

✿ *Obstacles à surmonter*

Les obstacles internes

Tout d'abord, plusieurs intervenants ont noté l'existence d'*obstacles culturels et structurels à l'interne*, qui renvoient tous, directement ou indirectement, à la capacité institutionnelle de mobilisation des acteurs vers une collaboration renforcée.

Ces obstacles tiennent, pour l'essentiel, à une *absence d'harmonisation entre les objectifs des divers acteurs et instances au sein de l'université, d'une culture bien ancrée du travail en silo et du réflexe de possessivité largement répandu en conséquence*. Par exemple, chaque unité va avoir ses objectifs, son mandat, ses procédures, sans prendre en compte les objectifs institutionnels ni les procédures qui faciliteraient l'expérience UdeM auprès des parties prenantes, ce qui, dans ce dernier cas, renvoie à un problème fréquemment évoqué lors des consultations à l'interne, soit la trop faible présence d'une culture du service où l'on se met réellement en mode solution pour régler le problème qui nous est présenté.

Dans le même ordre d'idées, on observe que les structures sont très majoritairement disciplinaires et qu'il y a plusieurs opportunités manquées d'interaction interfacultaire ou interdépartementale. Non seulement des approches méthodologiques et épistémologiques très différentes y sont pour quelque chose, mais il existe des réflexes protectionnistes entre facultés et départements qui tiennent à divers facteurs, dont les enjeux budgétaires. Dans cette optique, la coordination du développement de programmes ou cursus interdisciplinaires, ou même disciplinaires sans « empiètement » inutile sur des formations déjà offertes devient un défi de tous les instants pour une université de la taille et de l'envergure de l'Université de Montréal. Par ailleurs, cette absence de coordination au chapitre des programmes se répercute à plusieurs niveaux sur le terrain.

Cette déconnexion entre les objectifs, parfois louables, de l'organisation et les rouages de celle-ci en vient à miner la confiance des acteurs en l'idée même que l'Université de Montréal puisse changer, d'où une culture du statu quo ou, plus exactement, de la résignation face au statu quo. On déplore l'absence de vision, de courage, d'esprit d'initiative dans un contexte où la prudence et la rigidité dominent et où le risque zéro est érigé en alpha et en oméga. Il en résulte, d'une part, un manque d'agilité découlant de contraintes diverses vues comme étant incontournables ou inamovibles et, d'autre part, des approches allant du haut vers le bas, qui empêchent l'Université de répondre rapidement et de manière efficiente à des enjeux pressants ou qui démobilisent les forces vives de la communauté lorsqu'il s'agit de réagir ainsi.

Enfin, jumelée à l'omniprésence des silos, la multiplication des rattachements à l'interne entraîne ce que certains ont qualifié de « pizza de logos », entraînant la dilution de la marque Université de Montréal.

L'influence, le leadership et le positionnement à l'externe

Cette question a été principalement abordée sous deux angles.

Le premier a été mis en lumière par des parties prenantes externes à l'Université de Montréal et largement issues du secteur privé. D'une part, une perception que les universités québécoises collaboraient trop peu entre elles a été exprimée, alors que les acteurs du monde des affaires, affirmait-on en certains cercles, travailleraient bien plus de concert. Dans cette perspective, la multiplication de programmes de recherche ou d'études sur des thèmes semblables dans les établissements québécois réduirait l'attractivité des universités auprès de partenaires privés potentiels.

L'Université de Montréal aurait par ailleurs, selon ces mêmes interlocuteurs, des défis particuliers à relever lorsqu'il s'agit de travailler avec des acteurs privés. Ainsi, la complexité des procédures lorsqu'il s'agit de réaliser des projets ou de conclure des ententes avec l'université est vue comme un incitatif négatif significatif, ceci s'ajoutant à la gestion des perceptions négatives des universitaires à l'égard des collaborations entre les universités et le secteur privé. De même, ce qui est perçu comme une faiblesse historique de l'Université de Montréal eu égard à ses stratégies d'interaction avec ses diplômés teinte négativement la perception de l'université.

Le second angle d'approche de la question du positionnement de l'Université de Montréal interpelle la question de sa visibilité à l'échelle canadienne.

Outre le fait qu'autant d'acteurs internes qu'externes estiment que l'université tend à vivre dans l'ombre de McGill et qu'elle doit trouver sa place, des moyens de s'émanciper des comparaisons constantes avec sa voisine anglophone, plusieurs constatent et certains déplorent sa faible influence à l'échelle pancanadienne.

D'une part, une perception largement répandue est que l'Université de Montréal est pratiquement absente de la scène politique et de la sphère publique au Canada (hors Québec) et qu'elle pourrait être plus impliquée dans les réseaux d'innovation canadiens. D'autre part, les liens universitaires pancanadiens du corps professoral sont perçus comme étant moins solides qu'ils ne devraient l'être; en outre, trop peu de professeurs de l'Université de Montréal se donnent à voir en tant qu'intellectuels publics hors Québec, ce qui contribue à limiter la notoriété de l'institution.

Appartenance et identité

Les enjeux autour du sentiment d'appartenance à l'Université de Montréal, voire de l'identité même de celle-ci, ont fait l'objet de nombreuses discussions lors des consultations, particulièrement à l'interne. La question de l'empreinte – symbolique, linguistique et territoriale – de l'Université de Montréal sur sa communauté, qui renvoie à la reconnaissance qu'elle manifeste à l'égard de tiers ou de celle dont elle bénéficie, s'y est avérée une préoccupation centrale.

D'une part, des étudiants, particulièrement ceux ayant fréquenté antérieurement des établissements anglophones, observent qu'ils se sentent noyés dans la « masse UdeM ». Cette perception d'une certaine invisibilité étudiante dans la « masse UdeM » n'est cependant pas unique à l'Université de Montréal, étant au contraire commune aux grandes universités francophones du Québec, voire de la Francophonie. Cela constitue toutefois un risque institutionnel supplémentaire pour une université francophone ancrée en Amérique du Nord. La question de l'ancrage francophone de l'Université de Montréal est du reste revenue fréquemment dans les consultations, plusieurs estimant que le français agit comme un frein pour diversifier le corps professoral et recruter les meilleurs chercheurs. Si cette perception n'est pas partagée par tous, il est en revanche largement accepté que la question du français ne doit pas être appréhendée ou gérée selon une logique purement défensive. Au contraire, le français peut être promu de manière positive, en faisant un tremplin sur le monde et sur la diversité culturelle et linguistique, celle-ci n'étant pas réductible à l'anglais. Plusieurs puisent leur conviction à cet égard dans

l'écosystème montréalais de l'université, notamment dans le fort taux de bilinguisme et de trilinguisme observable dans cet écosystème.

D'autre part, certaines organisations déplorent le manque de cohérence dans la manière dont nous reconnaissons nos partenaires.

Enfin, le capital de reconnaissance sociale de l'Université de Montréal est selon plusieurs influencé négativement par son campus principal, qui est vu comme étant déconnecté de la ville. En fait, de nombreux intervenants ont résumé la représentation qu'ils se font de l'Université de Montréal par une pente difficile d'accès, beaucoup de béton et peu d'attractions. L'absence de véritables espaces de convivialité sur le campus principal, de même que la configuration « sur le long » de ce campus entre la montagne et le boulevard Édouard-Montpetit, qui rendent plus complexe la création de tels espaces, constituent des facteurs contribuant à cette perception. S'il a déjà été évoqué que ce manque de convivialité, duquel découle un sentiment d'appartenance plus faible, résulte aussi du fait que notre corps étudiant ne réside pas sur le campus – avec, donc, des étudiantes et étudiants retournant à la maison après leurs cours –, cette explication ne résiste guère à l'analyse. En effet, d'autres campus urbains non résidentiels, comme celui de l'Université de Toronto au centre-ville, procurent des espaces de convivialité faisant de ces campus des zones intenses d'activités sociales. Par ailleurs, le fait que, contrairement à McGill, Concordia ou l'UQAM, l'Université de Montréal a largement échoué, notamment par l'absence d'interventions socio-urbaines structurantes, à faire de Côte-des-Neiges le « quartier UdeM » est vu comme un obstacle difficile à surmonter. En revanche, plusieurs estiment que le campus principal a tout de même un certain potentiel à développer, pour peu qu'on le dynamise et l'embellisse malgré les contraintes avec lesquelles il faut vivre. L'enjeu territorial prend du coup une dimension culturelle, architecturale et urbanistique, qui vient recouper un autre enjeu, celui de la faiblesse ou de la dilution de l'image de marque de l'Université de Montréal. L'« empreinte » symbolique de l'université doit être renforcée.

⊗ *Piliers et pistes d'action pour le succès de l'Université de Montréal de demain*

Les piliers assurent la solidité et la cohérence des stratégies et des projets qui sont choisis pour réaliser notre vision. Comment se rendre à destination? Comment déterminer nos priorités pour surmonter nos obstacles et atteindre notre vision.

Fédérer les énergies afin de relever les grands défis du futur

L'un des souhaits les plus fréquemment exprimés dans le cadre des consultations sur la planification stratégique est que l'Université de Montréal prenne les moyens nécessaires afin de décloisonner les disciplines et d'offrir à sa communauté étudiante une expérience beaucoup plus interdisciplinaire qu'elle ne l'est présentement. Ce souhait est exprimé avec plus de force encore par les étudiants eux-mêmes et par les acteurs externes à l'université, notamment les employeurs ou leurs représentants. Plus que jamais, il faut penser l'enseignement par thème ou par problématique, ce qui ne va toutefois pas de soi compte tenu du modèle monodisciplinaire fondant le système professionnel au Canada et des ordres professionnels qui le portent et avec lesquels les facultés de l'université doivent composer. De même, le

développement de compétences telles que le travail en équipe, la créativité ou les compétences interculturelles devraient faire partie de la formation de tout étudiant de l'Université de Montréal.

Au-delà de l'interdisciplinarité, il ressort de la consultation que l'université a intérêt à développer des partenariats communautaires ou autres afin de donner des expériences de terrain aux étudiants. De manière générale, plusieurs intervenants verraient favorablement un accroissement de la collaboration et des partenariats autant à l'interne, qu'avec d'autres universités, d'autres ordres d'enseignement, l'industrie, le milieu des affaires et l'international, notamment en misant sur nos réseaux de diplômés. Cela aurait pour effet d'augmenter le rayonnement de l'université dans l'espace public. Sur la question précise de l'importance d'accentuer la collaboration interuniversitaire, notamment sur le plan des cursus offerts, une littérature récente va dans le même sens, laquelle insiste sur l'intérêt de penser l'offre globale de formations faite aux étudiants dans une perspective de réseautage plutôt que dans l'optique d'actions institutionnelles individuelles (Motzer, 2021).

De l'avis de plusieurs, l'Université ne doit pas hésiter à exercer un leadership fort en abordant des sujets d'intérêt pour la société, par exemple les usages de l'intelligence artificielle ou le développement durable. Pour cela, elle doit valoriser le développement de la culture scientifique et se constituer en actrice incontournable des débats sociaux susceptibles de mobiliser ses expertises.

L'efficacité de telles interventions, de même que la possibilité qu'elle puisse offrir une expérience véritablement singulière et transformatrice à ses étudiants, est toutefois fonction de sa capacité à fédérer les énergies d'acteurs à l'interne et à l'externe.

Oser le changement

Les ambitions que se donnera l'Université de Montréal dans sa planification stratégique, particulièrement si elles visent à la singulariser par des projets inédits et innovants, ne pourront se réaliser que si l'université s'efforce de se montrer davantage ouverte au changement qu'elle ne l'est et, surtout, qu'elle développe, dans ses pratiques et au sein de ses instances, une forme de réflexivité institutionnelle en faisant une organisation apprenante et innovante grâce à l'expérimentation en continu. Cela exige de sa part de documenter ses actions, d'analyser leurs résultats à la lumière d'indicateurs prédéterminés, le cas échéant, d'adapter ses pratiques dans cette foulée et de mettre en place un système d'évaluation continue permettant de valider régulièrement la cohérence entre ses ambitions, ses valeurs et ses actions.

Une organisation souhaitant impulser le changement dans le monde doit donc elle-même accepter et gérer son propre changement. Mais elle doit aussi, de l'avis unanime des acteurs consultés, se doter de moyens pour détecter, favoriser et soutenir les initiatives innovantes, qu'elles émanent du personnel enseignant ou des étudiants. Plusieurs intervenants déplorent à cet égard la dispersion des services de détection et de soutien des initiatives innovantes.

C'est particulièrement le cas des étudiants, qui insistent pour que l'expérience étudiante et l'innovation pédagogique soient revitalisées, notamment par un accroissement des expériences de formation sur le terrain, de l'intégration de la recherche dans les programmes et de l'accompagnement étudiant ainsi

que par une diversification des méthodes d'enseignement, ce qui inclut une formation en ligne de qualité – la pandémie ne semble d'ailleurs pas avoir eu pour effet de teinter négativement ce type de formation.

Enfin, l'Université doit, selon un grand nombre d'intervenants, exercer un leadership fort afin d'impulser certains changements sociaux estimés nécessaires et justifiés par la science. Par exemple, plusieurs expriment le souhait qu'elle intègre les enjeux de développement durable dans toutes les facettes de son action, en plus de créer, à une échelle plus microscopique, des terrains d'essai sur le campus pour des innovations écologiques. Ce souhait est exprimé très fortement par les étudiants. D'autres dossiers, tels que l'équité, la diversité et l'inclusion, pourraient fournir d'autres occasions de démontrer un tel leadership.

Vivre notre pluralité

Un constat récurrent entendu lors des consultations a trait à la pluralité intrinsèque de l'Université de Montréal, à la pluralité de la ville où elle est ancrée et à la pluralité des mondes que fédère l'Université, autant à l'échelle locale qu'à l'échelle internationale.

D'une part, le pluralisme culturel et linguistique de Montréal doit davantage être mis à profit par l'Université de Montréal. Bien que devant réaffirmer, voire dynamiser encore davantage son ancrage francophone, l'Université est incitée, comme évoqué précédemment, à miser sur le français en tant que tremplin vers la diversité culturelle et linguistique, autant à l'interne qu'à l'externe. Autrement dit, un ancrage francophone primordial n'empêche pas une certaine fluidité identitaire, l'Université de Montréal se donnant pour vocation d'arrimer les mondes à partir de cet ancrage. D'autre part, le pluralisme culturel de Montréal doit être mieux représenté au sein de l'Université de Montréal même, ce qui met en lumière l'importance des plans d'action en équité, diversité et inclusion. En plus d'être représentative de la société montréalaise, l'Université doit adopter et mettre en œuvre des valeurs d'inclusion, avec le regard critique sur ses actions que de telles valeurs supposent. En outre, la pluralité sociale au sens large de la société montréalaise doit attirer l'attention de l'Université de Montréal, qui est ainsi invitée à davantage se soucier des enjeux liés à l'accessibilité à l'université, en favorisant la mobilité sociale et en accueillant mieux les personnes ayant des parcours atypiques. De la même façon, les acteurs consultés estiment que l'Université a intérêt à se montrer plus ouverte aux trajectoires et parcours multiples, autant parmi les personnels enseignant et non enseignant que chez les étudiants. Dans les formations qu'elle offre, la pluralité des méthodes et expériences pédagogiques est aussi vue comme ayant une valeur ajoutée. Ainsi, l'après-pandémie est vue comme une occasion pour réfléchir à la valeur ajoutée d'activités en présentiel; de même, favoriser l'innovation pédagogique interdisciplinaire par des projets éphémères et nomades est, pour certains, une piste à explorer, d'autant qu'elle permettrait à l'Université de se déployer sur la totalité des territoires qu'elle occupe afin, notamment, de multiplier les occasions d'échange avec la population. Indirectement, la pluralisation des méthodes et expériences pédagogiques pourrait favoriser un plus grand épanouissement chez les étudiants, aidant du coup à leur bien-être et à leur équilibre.

La mobilisation de différents vecteurs de pluralité devrait se refléter dans les déclinaisons de la marque UdeM, l'Université de Montréal et du monde étant aussi l'Université de Montréal *et des mondes*.

4. LES VALEURS INSPIRANT LA COMMUNAUTÉ DE L'UNIVERSITÉ DE MONTRÉAL

Les consultations ont permis d'identifier un noyau dur de valeurs faisant largement consensus au sein de la communauté de l'Université de Montréal. Ces valeurs doivent inspirer les actions de l'Université dans sa mission de promouvoir le bien commun par des débats rationnels et éclairés par les connaissances.

Premièrement, une valeur importante qui est ressortie tant dans la parole que dans l'implication dans la discussion des acteurs internes consultés est la *passion*. C'est en effet la passion d'apprendre qui unit les étudiantes et étudiants qui viennent à l'Université de Montréal. C'est la passion de transmettre des savoirs, d'aider celles et ceux qui veulent apprendre, qui motive les membres de son corps enseignant. C'est encore la passion qui mobilise ses chercheuses et chercheurs à s'intéresser aux mystères de l'univers et aux grands débats sociaux ainsi qu'à s'investir dans la création. C'est enfin la passion qui motive les membres de son personnel non enseignant à soutenir, au quotidien, la réalisation de ses missions fondamentales.

Deuxièmement, une autre valeur fondamentale fréquemment évoquée est le *courage*, d'autant que plusieurs intervenants ont semblé partager la perception que les universités tendaient à être de moins en moins courageuses lorsqu'il s'agit de défendre leur mission en société face à la pression de multiples lobbys. L'expérience qu'offre l'Université de Montréal aux membres de sa communauté étudiante vise ainsi à leur permettre de développer la ténacité requise pour faire preuve de l'audace nécessaire autant à l'exploration du monde des idées qu'à celle de leurs possibles individuels. Soucieuses de repousser les frontières de la pensée ou de la création, les personnes qui leur enseignent interrogent constamment leurs présupposés et ceux de la société. C'est en acceptant les risques inhérents aux processus de découverte qu'elles arrivent à proposer des solutions innovantes aux problèmes du monde. De même, plusieurs interlocuteurs souhaitent que l'Université de Montréal elle-même, dans ses réflexions sur ses modes de fonctionnement et d'action, fasse preuve de plus de courage, cette valeur étant ici vue comme susceptible de permettre la mise en question d'une culture du statu quo que plusieurs tiennent pour un frein à l'innovation et au progrès.

Troisièmement, la *liberté* constitue une autre valeur chère à la communauté. Il est apparu aux acteurs consultés que l'université devait valoriser la liberté d'être des membres de sa communauté, avec toute la diversité que cela suppose. Dans un contexte international où les questions de liberté académique font débat, ces acteurs ont aussi insisté sur l'importance que l'université garantisse aux membres de sa communauté la liberté de conscience, ainsi que celles de penser, de chercher, de s'exprimer, sans contrainte et sans censure, mais, et cela est très important, dans le respect des autres et de leur propre liberté et de leur dignité. Ainsi, reconnaissant que la liberté ne s'exerce pas dans l'abstrait et que des inégalités peuvent nuire à son plein exercice, l'Université de Montréal doit aider les membres de sa communauté à surmonter les obstacles qui, en son sein, les empêcheraient d'exercer cette liberté en toute égalité avec les autres. Enfin, l'Université de Montréal est fortement incitée à encourager l'accès le plus libre possible à la science et à la création.

Quatrièmement, plusieurs intervenants consultés estiment important que l'Université de Montréal, en tablant sur son expérience à cet égard, encourage la *responsabilité* des membres de sa communauté à

l'égard de toutes les actions qu'ils posent, au sein et à l'extérieur de l'université. Une éthique de la responsabilité doit ainsi inspirer la recherche qui s'y fait et le contenu des formations qu'elle offre à ses étudiants. La notion d'innovation responsable a été largement convoquée, tout comme l'a été celle de responsabilité dans le développement de l'université et dans le déploiement de ses actions, que ce soit à l'égard des humains ou de l'environnement.

Enfin, *l'ouverture* est perçue comme une caractéristique déterminante de l'Université de Montréal de demain. Cette valeur prend vie dans le respect et la civilité dont chaque membre de notre communauté fait preuve à l'égard des autres. Elle se révèle aussi par la bienveillance que manifeste l'Université de Montréal à l'égard de sa communauté, notamment en se préoccupant du bien-être de ses membres et du maintien d'un esprit de collaboration entre eux. Elle se concrétise enfin dans l'engagement et les actions concrètes que pose l'Université de Montréal à l'égard de l'inclusion de la diversité dans tous les volets de son fonctionnement.

5. CONCLUSION

La distillation des données recueillies lors de l'exercice de consultation réalisé pour les fins de l'élaboration de la nouvelle planification stratégique institutionnelle permet d'esquisser un bref portrait de l'Université de Montréal de demain.

Celle-ci devra être une université qui travaille pour améliorer le monde dans lequel nous vivons, au-delà des intérêts particuliers des uns et des autres, d'où l'importance accordée à la notion de bien commun. Elle sera une université valorisant et promouvant la collaboration et qui exercera son influence en ce sens partout dans le monde, mais particulièrement dans la Francophonie globale. Elle se voudra une université agile et créative qui propose des solutions innovantes et qui n'hésite pas à sortir des sentiers battus. Enfin, elle sera une université diversifiée et ouverte sur le monde qui utilisera l'intelligence collective à son plein potentiel en intégrant à ses processus décisionnels des points de vue et expériences multiples. Chose certaine, l'Université de Montréal de demain, telle que rêvée par sa communauté, ne s'éloignera pas du modèle humaniste humboltien qui est à l'origine de l'institution universitaire moderne (de Meulemeester, 2011), notamment au Québec (Gingras, 2003), et qu'elle a adopté jusqu'à présent. Mais l'Université de Montréal de demain aura le courage d'actualiser ce modèle et, suivant l'invitation d'Euripide, de remuer ciel et terre au besoin.

6. ANNEXE

Ensemble des références et des documents appuyant la réflexion :

- 1- Bibliographie et revue de la littérature sur les bonnes pratiques en matière de planification stratégique
- 2- Balisage des planifications stratégiques des dernières années à l'Université de Montréal
- 3- Balisage des planifications stratégiques d'autres universités, du Québec, du Canada, des États-Unis, d'Europe, d'Océanie et d'Afrique
- 4- Résumé de la réflexion entourant l'Université 2030
- 5- Éléments clés sur la perception hors Québec de l'Université de Montréal
- 6- Compilation des tournées internes et externes
- 7- Analyse des tendances des futurs universitaires possibles
- 8- Série de sept séminaires
- 9- Résultats du sondage sur les perceptions de l'Université de Montréal
- 10- Résultat du sondage interne