

Mémoire de la Faculté de médecine
soumis au vice-rectorat au développement
académique et à la transformation institutionnelle,
dans le cadre de la consultation sur la transformation
institutionnelle de l'Université de Montréal

19 avril 2016

TABLE DES MATIÈRES

TABLE DES MATIÈRES	i
SOMMAIRE ET RECOMMANDATIONS	2
QUESTION 1	4
QUESTION 2	9
QUESTION 3	12
CONCLUSION	14
ANNEXE	15

SOMMAIRE ET RECOMMANDATIONS

Dans le cadre de la consultation portant sur la transformation institutionnelle lancée par le vice-recteur au développement académique et à la transformation institutionnelle, M. Gérard Boismenu, la Faculté de médecine a procédé à une consultation de ses membres et a produit un mémoire résultant de ces travaux.

Compte tenu du temps limité dont disposait la faculté pour procéder à cet exercice, il a été décidé que la consultation serait menée auprès des instances facultaires existantes. Des échanges de vues au sujet du projet de transformation institutionnelle ont donc eu lieu, au courant des mois de février, mars et avril 2016, lors des réunions statutaires des différents comités facultaires (cf. Annexe).

Plus de 80 personnes ont participé à ces échanges. Les thèmes discutés durant chacune de ces rencontres visaient à répondre aux trois questions formulées par le vice-rectorat au développement académique et à la transformation institutionnelle. Le mémoire qui suit constitue la synthèse de ces discussions. Il se conclut par une liste de **10 recommandations** qui ont reçu l'approbation de tous les membres du comité exécutif du conseil de la Faculté de médecine.

Pour améliorer l'expérience étudiante et mieux répondre aux besoins des étudiants, il est recommandé :

- 1) Que l'Université se dote d'espaces modernes, multifonctionnels et mieux adaptés aux besoins de l'enseignement et des études afin d'optimiser la qualité de l'expérience étudiante;
- 2) Que l'Université consacre un espace réservé aux étudiants, un centre étudiant, inspiré des *Student Centres* que l'on retrouve dans les grandes universités canadiennes et américaines;
- 3) Que l'Université favorise un équilibre entre, d'une part, le développement d'un créneau UdeM de formation numérique et, d'autre part, l'enseignement traditionnel (en salle de cours);

Pour favoriser les liens entre les disciplines et entre les différents acteurs du milieu universitaire, et optimiser le développement et le transfert des connaissances, et la recherche, au sein de l'Université de Montréal, il est recommandé :

- 4) Que l'Université assouplisse les structures des programmes d'enseignement pour encourager l'établissement de passerelles entre les différentes disciplines;

- 5) Que l'Université développe davantage la recherche interdisciplinaire et intersectorielle;
- 6) Que l'Université se dote d'un centre intégré de recherche en sciences fondamentales appliquées à la santé situé sur le campus, à proximité des unités d'enseignement;
- 7) Que l'Université soutienne et encourage la mise en place de plans de pratique pour les médecins affiliés à l'Université de Montréal afin de favoriser l'engagement académique des cliniciens par l'octroi de temps protégé pour les tâches d'enseignement et de recherche;
- 8) Que l'Université offre des programmes bilingues (français-anglais), voire multilingues, aux cycles supérieurs dans des domaines ciblés afin de positionner notre Université comme une institution ouverte sur le monde;

Pour favoriser une expérience étudiante enrichissante et optimiser le développement et le transfert des connaissances, et la recherche, il est recommandé :

- 9) Que l'Université valorise l'amélioration continue des programmes d'études en assouplissant les processus de création et de modification de programmes;
- 10) Que l'Université adopte un modèle administratif hybride et souple de centralisation-décentralisation des services pour répondre le mieux possible aux besoins des unités, de leurs étudiants et de leurs professeurs, et que ce modèle favorise l'arrimage entre les services centraux et ceux des différentes unités.

QUESTION 1

*En tenant compte de la diversification des profils et des attentes des étudiants et de l'impact du virage numérique, **comment améliorer l'expérience étudiante et mieux répondre aux besoins des étudiants**? Les réponses peuvent porter par exemple sur l'organisation spatiale, la disponibilité d'équipement ou de services, la structure des programmes, le milieu de vie, ou les modèles pédagogiques.*

Les discussions qu'ont eues les instances de la Faculté de médecine au sujet de la question 1 ont principalement porté sur la qualité de l'enseignement et du soutien pédagogique, sur le décloisonnement des programmes d'enseignement, sur l'enseignement en ligne, sur les espaces physiques ainsi que sur divers autres sujets afférents à la question de l'« expérience étudiante ».

1.1 Qualité de l'enseignement et amélioration du soutien pédagogique

Afin d'améliorer la qualité de l'enseignement et de la formation des étudiants, une diversification des méthodes pédagogiques et des modes d'évaluation est essentielle. Sachant que leurs enseignants sont déjà surchargés de travail, les représentants des associations étudiantes de la faculté considèrent qu'il faudrait augmenter le nombre d'enseignants, de moniteurs d'APP (apprentissage par problèmes), de correcteurs, tuteurs, etc. afin d'offrir un meilleur soutien et une meilleure formation.

À titre d'exemple, les étudiants de premier cycle en sciences fondamentales constatent un nombre relativement limité d'examens à développement par rapport au nombre élevé d'examens à choix multiples. Or, selon eux, les examens à développement favorisent l'élaboration d'une pensée originale scientifique et l'acquisition des compétences transversales recherchées dans le monde du travail. Un enseignement plus adapté aux besoins des étudiants nécessite donc l'ajout de ressources dédiées, entre autres, à la correction des examens à développement, donc à une meilleure évaluation des apprentissages.

On note, par ailleurs, le fait que les APP recueillent généralement la faveur des étudiants et que les APE (apprentissage par équipe) et les travaux pratiques au laboratoire devraient être développés davantage.

Enfin, tout en prenant acte des processus d'évaluation périodique des programmes d'enseignement et des bénéfices qui en découlent, plusieurs font néanmoins remarquer que l'amélioration continue des programmes ne se fait pas de façon systématique dans certaines unités. En effet, l'adaptation des programmes à l'évolution rapide des besoins académiques et disciplinaires (cf. *infra*, Question 3) devrait se faire plus régulièrement, et ce même entre les cycles d'évaluation périodiques.

1.2 Décloisonnement des programmes d'enseignement

Plusieurs membres des instances de la faculté ont souligné l'intérêt qu'il y aurait à mettre en place des dispositions qui encourageraient davantage les étudiants à

suivre des cours dans des départements autres que leur unité d'attache. Cette question semble préoccuper autant les professeurs que les étudiants eux-mêmes. Cela dit, sans un assouplissement des structures de programmes, ou un accroissement du nombre de cours à option et de cours au choix pouvant être suivi dans les programmes, un tel projet ne pourra se concrétiser.

Plusieurs font observer que, dans l'état actuel des choses, le mode de financement des départements et des écoles ne les incitent pas à autoriser leurs étudiants à suivre des cours offerts par d'autres unités, facultés et établissements d'enseignement. D'ailleurs, il est parfois difficile d'obtenir des dérogations qui permettraient à un étudiant de suivre des cours offerts ailleurs que dans le programme auquel il est inscrit, ou le département auquel il appartient. Une telle tendance peut donc entraver les efforts des étudiants qui souhaiteraient aller chercher, ailleurs que dans leur unité d'attache, la meilleure expertise pertinente pour leur formation. Ce manque de souplesse constitue évidemment un obstacle à l'acquisition de connaissances et d'habiletés plus diversifiées, tant au premier cycle qu'aux cycles supérieurs. Certains ont même mentionné que la mise en place d'un « système de programmes à la carte » permettrait peut-être d'améliorer la situation en offrant une plus grande flexibilité. Sans qu'il faille nécessairement aller aussi loin, un assouplissement des pratiques de l'Université permettrait déjà de favoriser une formation interdisciplinaire et intersectorielle et pourrait encourager une plus grande collaboration entre les unités, facultés et établissements d'enseignement.

Parmi les autres moyens qui permettraient d'encourager davantage l'interdisciplinarité, on évoque l'idée d'augmenter le contingent prévu dans certains cours. En effet, plusieurs activités d'enseignement intéresseraient sans doute un grand nombre d'étudiants auxquels ces cours ne sont pas destinés au premier chef. De plus, la participation de personnes provenant d'autres domaines que ceux auxquels s'adressent habituellement ces cours permettrait d'enrichir l'expérience de la clientèle à laquelle ils sont traditionnellement destinés.

Une autre façon de diversifier l'expérience étudiante serait d'orienter davantage les programmes autour de thématiques de recherche, plutôt que de se limiter à des disciplines traditionnelles de la connaissance. À la Faculté de médecine et en collaboration avec d'autres facultés dédiées au domaine de la santé, on pourrait par exemple penser à de grands thèmes comme le vieillissement, la santé de l'enfant, les troubles neurologiques, les maladies génétiques, etc. Bien sûr, dans un premier temps, de tels regroupements seraient surtout envisageables aux cycles supérieurs. Mais il est probable qu'à moyen et à long terme leurs effets positifs pourraient se faire sentir également dans les programmes de premier cycle. Nous reviendrons plus avant sur la question des regroupements multidisciplinaires (cf. section 2.2 *infra*).

1.3 Formation en ligne

Tout au long de la consultation, des échanges ont eu lieu au sujet de l'importance d'améliorer l'offre de formations en ligne, tout en préservant le nécessaire équilibre entre ce type d'enseignement et des approches plus traditionnelles. Plusieurs membres de la communauté facultaire insistent d'ailleurs sur le fait que la formation en ligne ne saurait être considérée comme une panacée, surtout si les ressources financières qui lui sont allouées sont insuffisantes. Outre l'achat d'équipements et de logiciels très onéreux et le recrutement d'un personnel technique adéquatement formé, ce type d'enseignement demande un temps considérable aux professeurs, qui sont déjà très sollicités par leurs tâches habituelles d'enseignement, de recherche et d'administration.

De plus, les étudiants, dans leurs programmes de formation, doivent non seulement acquérir les notions et habiletés requises pour la réussite des cours, mais aussi apprendre à échanger et à développer leur esprit critique, ce qui est beaucoup plus difficile à faire dans le contexte d'une formation en ligne, à moins que celle-ci ne prévoie et ne requière une part importante d'interactivité entre les étudiants. Certes, cette part d'interactivité peut être partiellement assurée, soit en offrant une partie du cours en mode présentiel, soit en mettant un blogue ou un forum de discussion à la disposition des étudiants inscrits. Mais même dans ce dernier cas, la participation des enseignants à la mise en place de tels outils nécessite un temps considérable pour les enseignants ainsi que des ressources techniques et technopédagogiques adéquates.

Ainsi, bien qu'au cours des dernières années de nombreuses universités aient misé sur l'offre de formation en ligne, plusieurs des personnes consultées insistent sur le fait que si l'Université de Montréal souhaite accentuer ses efforts en ce sens, elle devra y injecter des sommes importantes et surtout s'assurer de développer une formule originale qui la distinguera des autres universités, par exemple une formule hybride qui permettrait de profiter à la fois des avantages du numérique et de ceux des cours présentiels (*Flipped Classroom*)¹. On pense également qu'un travail devrait être fait afin de dynamiser les cours traditionnels, de diversifier les outils pédagogiques, de renouveler les équipements de base indispensables à l'enseignement, d'améliorer la configuration des salles de cours, etc. Les cours présentiels sont et seront toujours indispensables à une formation de qualité.

1.4 Espaces physiques

Les personnes consultées s'entendent pour dire que plusieurs des pavillons dans lesquels la prestation des cours se fait, à la Faculté de médecine, sont vétustes et mal adaptés aux besoins des programmes d'enseignement et des

¹ *Flipped Classroom* : *Flexible environment, Learning culture, Intentional content Professional educators*. Dans les cours conçus selon cette formule, les étudiants reçoivent une partie de l'enseignement en ligne et reviennent ensuite en classe pour discuter de la matière, consolider les acquis et développer leur jugement critique.

étudiants. Les cours offerts sont souvent donnés dans un environnement physique inconfortable, sans parler du fait que l'aménagement extérieur du campus principal laisse généralement à désirer.

À plusieurs endroits, notamment dans le cas précis du pavillon Roger-Gaudry, les installations ne comportent pas de lieux de rencontre à proximité des salles d'enseignement. Certains sont d'avis que l'architecture même de cet édifice incite au fonctionnement « en silo ». Un éventuel réaménagement de ce pavillon devrait absolument prendre en compte l'intérêt qu'il y aurait à ajouter des espaces ouverts favorisant les échanges entre les étudiants d'un même programme et de différents programmes.

Par ailleurs, on note que dans la plupart des universités canadiennes et américaines, un pavillon (*Student Centre*) est destiné aux services étudiants et souvent géré par les associations étudiantes elles-mêmes. L'Université devrait songer à se doter d'un tel centre pour sa communauté étudiante.

Compte tenu, entre autres, des préoccupations évoquées ci-dessus, la Faculté de médecine projette de se doter d'un plan directeur des espaces qui tiendra compte du fait que ses activités sont déployées sur plusieurs sites (dont une partie est désuète) et qui permettra d'examiner en détail les besoins actuels propres à l'ensemble de ses secteurs disciplinaires, tant en enseignement qu'en recherche.

1.5 Autres sujets afférents à la question de l'« expérience étudiante »

Plusieurs des représentants étudiants ont insisté sur l'importance de favoriser l'intégration d'une population étudiante plus diversifiée. Or les structures, les règles et les procédures en vigueur demeurent rigides. Les étudiants croient que la structure des programmes devait être plus souple afin de tenir compte des nouvelles réalités que connaissent les étudiants (notamment celle des étudiants parents et des étudiants internationaux). Des associations étudiantes souhaiteraient notamment que, lorsque nécessaire, il soit possible aux étudiants de compléter leurs études sur une période plus longue que la durée habituelle. On pourrait aussi penser que pour d'autres étudiants l'offre de programmes accélérés puisse aussi être envisagée.

Par ailleurs, on a souligné que l'offre actuelle de services d'aide tels que le tutorat, le mentorat et l'aide psychologique est insuffisante et peu connue des étudiants. En effet, trop d'étudiants qui affrontent des problèmes personnels et académiques ignorent encore leur existence, ou hésitent à se prévaloir d'un tel appui, notamment en raison du stigmate encore attaché au fait de révéler des problèmes de santé mentale. Il faudrait aussi assurer une visibilité, dans les divers pavillons, de l'information permettant d'aiguiller les étudiants en difficulté vers des ressources adéquates, leur rappeler qu'ils peuvent obtenir un soutien grâce au système de parrainage, mettre en place un réseau de pairs qui pourrait aider à identifier les étudiants en situation difficile, etc.

La question de la représentativité des différents groupes d'étudiants au sein des instances facultaires retient l'attention des personnes consultées. Les étudiants se déclarent généralement satisfaits de l'écoute dont leurs associations bénéficient auprès du décanat de la Faculté de médecine. Ils insistent sur l'importance de conserver les liens étroits avec la direction facultaire.

Dans un autre ordre d'idées, certains des représentants étudiants consultés croient que, malgré une certaine amélioration constatée depuis quelques années, il y aurait lieu d'améliorer encore davantage l'accès des étudiants à des projets d'échanges internationaux. On pense que les étudiants d'aujourd'hui, lorsqu'ils seront sur le marché du travail, auront tout intérêt à faire valoir une expérience internationale. Pour rester dans la course, l'Université devra continuer à fournir des efforts en ce sens.

En terminant, plusieurs personnes, pendant la consultation facultaire, ont laissé entendre que le sentiment d'appartenance à l'institution devrait être stimulé davantage. Des efforts supplémentaires devraient être fournis tant auprès des étudiants que des diplômés. Il serait sans doute souhaitable, par exemple, que ces derniers puissent garder accès, de façon permanente, à leur adresse courriel « @umontreal ».

QUESTION 2

*La résolution des problèmes sociaux complexes, les réseaux internationaux et les relations entre la formation et la recherche invitent à repenser les liens entre les disciplines et entre les différents acteurs du milieu universitaire. Dans ce contexte, **comment optimiser le développement et le transfert des connaissances, et la recherche**, au sein de l'Université de Montréal? Les réponses peuvent porter par exemple sur les modèles pédagogiques, de recherche et d'innovation, l'organisation administrative, les processus, les structures ou la culture de l'institution.*

Tous les membres des comités consultés croient que des liens plus étroits entre les diverses composantes de l'Université devraient être encouragés et formalisés. Plusieurs des chercheurs et administrateurs de la recherche ont commenté l'hypothèse de créer des regroupements de recherche autour desquels diverses thématiques seraient rassemblées. Des membres ont aussi proposé d'encourager l'adoption de plans de pratique permettant d'assurer une meilleure coordination entre les milieux cliniques et l'Université. La question du transfert des connaissances entre étudiants, chercheurs et cliniciens ainsi que celle de la langue de travail et d'enseignement ont également été abordées.

2.1 Formalisation de liens interfacultaires, intrafacultaires et intercampus plus étroits

Plusieurs personnes consultées ont affirmé qu'une formalisation des liens interfacultaires, intrafacultaires et intercampus serait souhaitable, notamment (mais pas exclusivement) entre les personnes travaillant (à Montréal, à Trois-Rivières, à Saint-Hyacinthe, etc.) dans des domaines connexes comme ceux des différents secteurs de la santé. On pourrait par exemple penser à la création de forums interfacultaires ou de communautés de pratiques qui offrirait l'occasion aux gens exerçant les mêmes tâches (cadres académiques et administratifs, professionnels, etc.) dans diverses facultés de collaborer plus étroitement et d'échanger sur leurs pratiques respectives afin d'en arriver à de meilleures pratiques pour tous.

En outre, des groupes de travail et des instances consultatives qui ont fait la preuve de leur pertinence au sein même de leur faculté — par exemple le comité-conseil de l'enseignement (CCE) ou le comité de recrutement professoral (CRP) de la Faculté de médecine — pourraient collaborer avec leurs vis-à-vis d'autres facultés en vue de mieux planifier les futurs recrutements de professeurs ou même de concrétiser des projets de recrutements communs (cf. *infra*). De tels échanges interfacultaires devraient être encouragés davantage entre les responsables de ressources technopédagogiques, de laboratoires de simulation et de travaux pratiques, de milieux de stages, etc. Ainsi, pourraient se concrétiser, par exemple, certains projets d'achats d'équipements répondant aux besoins de plusieurs unités, facultés et centres de recherche, ce qui se traduirait par des économies d'échelle pour notre Université.

Enfin, d'aucuns font valoir que, compte tenu des mutations que connaît le monde du travail depuis quelques décennies, il serait pertinent pour plusieurs facultés d'accentuer leurs efforts en vue de développer des programmes de formation continue à l'intention des gens qui sont sur le marché du travail.

2.2 Regroupements multidisciplinaires

La communauté facultaire se montre favorable à l'idée d'établir davantage de collaborations entre les communautés de chercheurs appartenant à plusieurs facultés, réparties sur plusieurs sites et même dans plusieurs villes.

Dans la mesure où une vision « en silo » continue parfois d'entraver la réalisation de projets novateurs, notamment lorsqu'il est question de création de postes de professeurs pouvant répondre aux besoins de plusieurs unités, on souhaiterait, entre autres, que des recrutements conjoints (par plus d'un département, d'une école ou d'une faculté) soient facilités. Plusieurs pensent d'ailleurs que le développement de thématiques de recherche multifacultaires permettrait un meilleur arrimage entre les différents centres hospitaliers affiliés à l'Université. Plusieurs souhaitent le développement d'une vision commune et cohérente – une couleur UdeM – entre les objectifs des centres de recherche et ceux des programmes universitaires. La mise en place de regroupements de recherche spécifiques donnerait aussi à l'Université l'occasion de développer plus facilement une stratégie de communication qui augmenterait sa visibilité et son image de marque.

Un premier pas vers une collaboration accrue entre les différentes disciplines de la santé pourrait sans doute être la création, sur le campus principal, d'un centre intégré de recherche en sciences fondamentales appliquées à la santé qui permettrait de réunir les chercheurs de diverses disciplines de la santé. Les objectifs de ce projet seraient la réunion de masses critiques de chercheurs avec une mise en commun des expertises, la modernisation des espaces de recherche et un meilleur accès à des services et à des plateaux techniques de pointe. Les bénéfices escomptés de ce projet seraient une amélioration de la compétitivité des chercheurs, tant pour l'obtention des fonds que pour le recrutement, une meilleure utilisation des ressources (élimination des duplications, partage de services et de personnel) ainsi qu'une amélioration de la qualité de l'expérience étudiante. Une équipe de la Faculté de médecine travaille actuellement à l'élaboration d'un tel projet.

2.3 Collaboration entre l'Université et les milieux de soins cliniques

Plusieurs des personnes consultées souhaitent une collaboration accrue entre la Faculté de médecine et ses milieux de soins cliniques de même que plus de cohésion entre les différents établissements affiliés à l'Université.

Dans l'état actuel des choses, la faculté dispose de peu de leviers pour encourager les milieux cliniques à travailler davantage les uns avec les autres ainsi qu'avec la Faculté (par exemple, pour le développement et l'achat

d'équipements, en fonction des expertises en place dans l'ensemble des hôpitaux affiliés).

À ce propos, plusieurs membres cliniciens de notre faculté croient que la mise sur pied de plans de pratique académiques est nécessaire afin de développer et de soutenir l'instauration d'une véritable culture académique dans les milieux de soins cliniques. Ces plans qui prévoient la mise en commun de ressources, préciseraient, d'une part, les responsabilités de l'Université envers ses professeurs de clinique (régime de retraite, assurance et autres avantages sociaux) et, d'autre part, les tâches attendues de ces mêmes professeurs en enseignement et en recherche. Cette voie favoriserait l'engagement académique des cliniciens par l'octroi de temps protégé pour les tâches d'enseignement et de recherche.

La mise en place de tels plans nécessiterait de l'Université une participation financière limitée puisque les sommes versées aux hôpitaux à titre de forfaits d'enseignement seraient prises en compte dans le cadre des plans. Plusieurs autres universités, y compris au Québec, se sont déjà dotées de tels outils.

2.4 Langue d'enseignement et de travail

Plusieurs des groupes rencontrés ont abordé la question de la langue d'enseignement et de travail. On s'entend pour dire que le français et la présence de l'Université au cœur d'une ville à la fois francophone et nord-américaine sont des avantages indéniables, qui sont néanmoins assortis de défis.

Le fait que la langue d'enseignement de l'Université de Montréal soit le français incite de nombreux étudiants à poursuivre leurs études dans cette institution. Par contre, plusieurs font remarquer que pour recruter les meilleurs étudiants de la planète, notamment aux cycles supérieurs, l'Université aurait tort de se limiter à un seul bassin linguistique alors que les pays anglophones et hispanophones constituent un bassin de recrutement particulièrement intéressant pour une université nord-américaine. À ce propos, on note que plusieurs universités situées dans des pays non anglophones offrent déjà des programmes dont l'enseignement est offert, au moins partiellement, en langue anglaise. Tant au campus principal que dans les centres affiliés, une partie non négligeable du travail de laboratoire et de clinique se fait d'ailleurs déjà en anglais, sans parler du fait que la quasi-totalité des articles scientifiques en santé est publiée dans cette langue. Plusieurs personnes consultées sont d'avis que l'Université doit avoir un débat sur cette question et réfléchir à la possibilité d'offrir des programmes d'études de cycles supérieurs bilingues (français, anglais), ou même multilingues lorsque pertinent.

QUESTION 3

*Autant pour favoriser une expérience étudiante enrichissante que pour optimiser le développement et le transfert des connaissances, et la recherche, **comment accroître la capacité d'adaptation et d'innovation de notre université**, que ce soit par exemple au plan académique, de l'organisation administrative de l'institution ou autres ?*

La question 3 a permis de recueillir des opinions très diverses quant aux moyens à adopter en vue d'optimiser les futurs développements de l'Université. À cet égard, la principale inquiétude est le manque de souplesse des processus administratifs de l'Université. La question de la capacité d'adaptation de l'Université préoccupe considérablement la communauté facultaire. Plusieurs s'entendent pour dire que la structure administrative de l'Université devrait être mieux adaptée aux besoins des étudiants qui veulent diversifier leur parcours, à ceux des chercheurs qui voudraient collaborer davantage avec leurs collègues des autres unités, facultés, universités et centres de recherche et à ceux des administrateurs chargés de les appuyer.

En guise d'exemple, à supposer que l'on accepte l'affirmation, souvent répétée, selon laquelle l'Université offre un trop grand nombre de programmes d'enseignement et que certains d'entre eux devraient être abolis, plusieurs soulignent la nécessité de continuer d'en créer de nouveaux, de façon à mieux répondre aux nouvelles réalités auxquelles sont confrontés la recherche et les milieux cliniques. Or la lourdeur des processus nécessaires pour adapter les programmes d'enseignement à l'évolution scientifique freine les élans novateurs des départements et des facultés. Le délai de traitement des demandes de modifications majeures et de créations de programmes est considérable, même dans le cas de demandes qui n'ont pas à recevoir l'approbation du BCI et du ministère de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur.

Les membres des comités consultés s'inquiètent par ailleurs du fait que l'Université a l'habitude de développer des outils de gestion qui ne sont pas toujours complémentaires et qui complexifient inutilement la gestion facultaire et départementale. Ainsi, le progiciel Synchro, qui était censé remplacer efficacement des instruments considérés comme désuets a vite fait la preuve de ses limites. Les membres comprennent que l'Université travaille à améliorer le progiciel, mais sont tout de même inquiets de l'impact qu'ont eu ces problèmes sur leurs activités quotidiennes.

Outre ces problèmes, depuis quelques années, on observe un accroissement des mécanismes de contrôle et l'ajout de paliers décisionnels, particulièrement dans les services centraux de l'Université. Si les membres ne contestent pas l'importance pour toute organisation de se doter d'outils de redditions de compte et de vérification, ils constatent que la microgestion entrave, de façon significative, l'optimisation des services.

Pour toutes ces raisons, nombreux sont ceux, parmi les étudiants, professeurs et administrateurs, qui soutiennent qu'une culture centrée sur l'utilisateur, qu'il soit étudiant ou professeur, est à développer. Ainsi, on évoque également la difficulté d'obtenir, de vive voix plutôt que par courriel, des réponses précises des services centraux aux questions que se posent les uns et les autres dans l'exercice de leurs fonctions. Cette nouvelle tendance nuit considérablement à la qualité de vie et à l'efficacité du travail des employés de l'Université et s'avère une source de frustration pour les étudiants, actuels et futurs, à la recherche de diverses informations.

La vaste majorité des personnes consultées pense que, pour une part non négligeable des services rendus à la communauté universitaire, une tendance à la centralisation pure et simple est à éviter, car elle aurait pour effet d'éloigner les utilisateurs (aux besoins très divers) des services et des centres de décisions qui les concernent. En d'autres termes, un modèle uniforme n'est pas approprié dans une institution de la taille de l'Université de Montréal. Dans plusieurs domaines, l'étudiant, le chercheur et l'employé sont mieux servis lorsque la prestation des services et la prise de décision se font à proximité d'eux. Cela dit, une décentralisation tous azimuts ne semble pas non plus appropriée. Certains besoins partagés par l'ensemble de la communauté universitaire devraient continuer d'être assurés par des services centraux.

En somme, tous sont d'avis qu'il faut tenir compte des besoins propres à chacune des constituantes de l'Université (facultés, départements, écoles) et rechercher un meilleur équilibre entre décentralisation et centralisation de même qu'un meilleur arrimage entre les services centraux et les services facultaires.

CONCLUSION

Au cours des six semaines durant lesquelles les instances de la Faculté de médecine ont échangé sur le processus de transformation que propose le vice-rectorat au développement académique et à la transformation institutionnelle, des opinions des plus diverses ont été exprimées. Quelle que soit la variété des sujets abordés, on a pu voir que de nombreux points communs caractérisent les opinions des uns et des autres. Un consensus semble en effet se dégager quant aux différentes préoccupations des membres de la communauté facultaire et aux pistes de solutions qui permettraient d'améliorer l'expérience étudiante, d'optimiser le développement et le transfert des connaissances et la recherche ainsi que d'accroître la capacité d'adaptation et d'innovation de notre institution.

Au terme de cet exercice, la Faculté de médecine souhaite remercier le vice-rectorat de lui avoir donné l'occasion de procéder à cette consultation et espère que la contribution de sa communauté aidera l'ensemble de l'Université à affronter les défis des prochaines années.

ANNEXE

Comité de rédaction du mémoire de la Faculté de médecine sur la transformation institutionnelle

MANDAT

Réflexion sur la grande consultation menée par le vice-rectorat au développement académique et à la transformation institutionnelle de l'Université de Montréal afin de redéfinir les principes d'action qui doivent guider l'adaptation de notre institution aux nouvelles réalités auxquelles elle est confrontée. Rédaction d'un mémoire rendant compte de cette réflexion.

MEMBRES

Christian Baron	Vice-doyen - Recherche et développement
Geneviève Bouchard	Directrice du cabinet de la doyenne, communications et relations internationales
Pierre Bourguin	Vice-doyen - Exécutif et réseau
Daniel Lajeunesse	Vice-doyen - Études de 1 ^{er} cycle et de cycles supérieurs
Tony Leroux	Vice-doyen adjoint - Études de 1 ^{er} cycle et de cycles supérieurs et directeur de l'École d'orthophonie et d'audiologie
François Robichaud	Adjoint au vice-doyen - Études de 1 ^{er} cycle et de cycles supérieurs

RENCONTRES

18 février, 7 avril et 12 avril 2016 Comité exécutif de la Faculté de médecine

* ² Christian Baron	Vice-doyen - Recherche et développement
Marie-Josée Bédard	Professeure agrégée, Département d'obstétrique-gynécologie
Pierre Belhumeur	Vice-doyen - Affaires professorales
Louise Demers	Vice-doyenne associée - Sciences de la santé et directrice de l'École de réadaptation
Hélène Boisjoly	Doyenne, <i>présidente du comité exécutif</i>
*Pierre Bourguin	Vice-doyen - Exécutif et réseau

² Les noms précédés d'un astérisque sont les membres du comité rédaction du mémoire de la Faculté de médecine sur la transformation institutionnelle.

Marie-Josée Dupuis	Vice-doyenne - Études médicales postdoctorales
Louis Gaboury	Directeur, Département de pathologie et biologie cellulaire
Geneviève Grégoire	Vice-doyenne - Études médicales de 1 ^{er} cycle
*Daniel Lajeunesse	Vice-doyen - Études de 1 ^{er} cycle et de cycles supérieurs
*Tony Leroux	Vice-doyen adjoint - Études de 1 ^{er} cycle et de cycles supérieurs et directeur de l'École d'orthophonie et d'audiologie
Josette Noël	Secrétaire de la faculté et vice-doyenne associée - Vie étudiante et facultaire
Jean Pelletier	Directeur, Département médecine de famille et médecine d'urgence
Bryna Shatenstein	Vice-doyenne associée - Sciences de la santé et directrice du Département de nutrition
Hugo Soudeyns	Directeur, Département de microbiologie, infectiologie et immunologie
Gilles Soulez	Directeur, Département de radiologie, radio-oncologie et médecine nucléaire
Mario Talajic	Directeur, Département de médecine

22 février 2016 - Comité-conseil des affaires académiques (CCAA)

*Christian Baron	Vice-doyen - Recherche et développement
*Geneviève Bouchard	Directrice du cabinet de la doyenne, communications et relations internationales
Patrick Cossette	Directeur, Département de neurosciences
Louise Demers	Vice-doyenne associée - Sciences de la santé et directrice de l'École de réadaptation
Luc DesGroseillers	Directeur, Département de biochimie et médecine moléculaire
Jean-Philippe Gratton	Directeur, Département de pharmacologie
*Daniel Lajeunesse	Vice-doyen - Études de 1 ^{er} cycle et de cycles supérieurs, président du CCAA
Michel Lavallée	Administrateur avec les fonctions de directeur, Département de physiologie moléculaire et intégrative
*François Robichaud	Adjoint au vice-doyen - Études de 1 ^{er} cycle et de cycles supérieurs
Bryna Shatenstein	Vice-doyenne associée - Sciences de la santé et directrice du Département de nutrition

25 février 2016 – Comité des sciences cliniques (CSC)

Jean Daniel Arbour	Directeur, Département d'ophtalmologie
Pierre Beaulieu	Directeur, Département d'anesthésiologie

Pierre Belhumeur	Vice-doyen - Affaires professorales
*Pierre Bourgoïn	Vice-doyen - Exécutif et réseau, <i>président du CSC</i>
Michel Carrier	Directeur, Département de chirurgie
Patrick Cossette	Directeur, Département de neurosciences
Réjean Duplain	Vice-doyen - Soutien académique et Campus de l'Université de Montréal en Mauricie (juin 2015 - mars 2016)
Marie Josee Dupuis	Vice-doyenne - Études médicales postdoctorales
Jean-Yves Frappier	Directeur, Département de pédiatrie
Louis Gaboury	Directeur, Département de pathologie et biologie cellulaire
Geneviève Grégoire	Vice-doyenne - Études médicales de 1 ^{er} cycle
Line Leduc	Directrice, Département obstétrique-gynécologie
Jean Pelletier	Directeur, Département médecine de famille et médecine d'urgence
Stéphanie Raymond-Carrier	Directrice, CPASS
Hugo Soudeyins	Directeur, Département de microbiologie, infectiologie et immunologie
Gilles Soulez	Directeur, Département de radiologie, radio-oncologie et médecine nucléaire
Emmanuel Stip	Directeur, Département de psychiatrie
Mario Talajic	Directeur, Département de médecine

3 mars 2016 – Comité-conseil de la recherche (CCR)

*Christian Baron	Vice-doyen - Recherche et développement, <i>président du CCR</i>
Stéphane Bastianetto	Chercheur, CR Institut universitaire en santé mentale de Montréal
Pierre Belhumeur	Vice-doyen - Affaires professorales
Sylvie Belleville	Directrice, CR IUGM
Celine Bouvet	Conseillère principale à la recherche, secteur santé, Bureau Recherche - Développement - Valorisation
Guy Cloutier	Professeur titulaire, Département de radiologie, radio-oncologie et médecine nucléaire
Louise Demers	Vice-doyenne associée - Sciences de la santé et directrice de l'École de réadaptation
Luc DesGroseillers	Directeur, Département de biochimie et médecine moléculaire
Louis Gilles Durand	Chercheur à l'IRCM, Département de médecine
Louis Gaboury	Directeur, Département de pathologie et biologie cellulaire
Sophie Gauthier-Clerc	Conseillère à la recherche, Bureau Recherche - Développement - Valorisation

*Daniel Lajeunesse Michel Lavallée	Vice-doyen - Études de 1 ^{er} cycle et de cycles supérieurs Administrateur avec les fonctions de directeur, Département de physiologie moléculaire et intégrative
Aimé Robert Leblanc	Professeur, Département de physiologie moléculaire et intégrative
Line Leduc	Directrice, Département d'obstétrique-gynécologie
*Tony Leroux	Vice-doyen adjoint - Études de 1 ^{er} cycle et de cycles supérieurs et directeur de l'École d'orthophonie et d'audiologie
François L'Heureux Alain Moreau	Adjoint au vice-doyen - Recherche et développement Directeur, CR Hôpital Sainte-Justine, Département de stomatologie (Faculté de médecine dentaire) et Département de biochimie et médecine moléculaire
Vincent Poitout Philippe Richebé	Directeur, CRCHUM, Département de médecine Professeur, Département d'anesthésiologie
*François Robichaud	Adjoint au vice-doyen - Études de 1 ^{er} cycle et de cycles supérieurs
Denis Claude Roy	Directeur, CR Hôpital Maisonneuve-Rosemont, Département de médecine
Bryna Shatenstein	Vice-doyenne associée - Sciences de la santé et directrice du Département de nutrition
Hugo Soudeyans	Directeur, Département de microbiologie, infectiologie et immunologie
Anne Welcker	Conseillère principale à la recherche, Bureau Recherche - Développement - Valorisation

15 mars 2016 - Conseil étudiant de la Faculté de médecine

*Geneviève Bouchard	Directrice du cabinet de la doyenne, communications et relations internationales
Isabelle Duchesnay	Adjointe Bureau des affaires étudiantes, <i>responsable du conseil étudiant</i>
Philippe Giguère	Président AEEMUM - membre étudiant au conseil de faculté
*Daniel Lajeunesse Josette Noël	Vice-doyen - Études de 1 ^{er} cycle et de cycles supérieurs Secrétaire de la faculté et vice-doyenne associée - Vie étudiante et facultaire
*Tony Leroux	Vice-doyen adjoint - Études de 1 ^{er} cycle et de cycles supérieurs et directeur de l'École d'orthophonie et d'audiologie
Gabrielle Larouche	AEEMUM
Corinne Leveau	Vice-présidente AEEBCM 1 ^{er} cycle
Marie-Françoise Malo	AÉÉBCUM

Hanène Mankour	Présidente AÉNUM - membre étudiante au conseil de faculté
Rosalie Marion	AESBUM
Pamela Mehanna	AÉBINUM
*François Robichaud	Adjoint au vice-doyen - Études de 1 ^{er} cycle et de cycles supérieurs
Noémi Roy	Présidente AESBUM
Marie-Camille Rowell	Présidente AECSBUM
Andréanne St-Gelais	FAÉCUM - membre étudiante au conseil de faculté
Ramsès Wassef	Directeur du Bureau d'aide aux étudiants et résidents et vice-doyen associé - Vie étudiante et vie facultaire

16 mars 2016 - Comité des opérations administratives (COA)

Pierre Belhumeur	Vice-doyen - Affaires professorales
Hélène Boisjoly	Doyenne, <i>présidente du COA</i>
*Geneviève Bouchard	Directrice du cabinet de la doyenne, communications et relations internationales
Fannie Calille	Adjointe au vice-doyen - Soutien académique et au Campus de l'Université de Montréal en Mauricie
Nadia Catellier	Adjointe au vice-doyen - Affaires professorales
Jolaine Frigault	Adjointe à la vice-doyenne - Études médicales de 1 ^{er} cycle
Guy Gagnon	Chef planification et développement technologique
*Daniel Lajeunesse	Vice-doyen - Études de 1 ^{er} cycle et de cycles supérieurs
François L'Heureux	Adjoint au vice-doyen - Recherche et développement
Sylvie Monier	Directrice des services administratifs
*François Robichaud	Adjoint au vice-doyen - Études de 1 ^{er} cycle et de cycles supérieurs
Josée Veronneau	Directrice des ressources humaines (personnel de soutien et d'administration)

22 mars 2016 - Adjoints administratifs des départements et écoles³

*Geneviève Bouchard	Directrice du cabinet de la doyenne, communications et relations internationales
Linda d'Astous	Adjointe au directeur, Département de biochimie & médecine moléculaire
Marie-Hélène Fortin	Adjointe au directeur, Département de microbiologie, infectiologie et immunologie et Département de pharmacologie

³ Les adjointes administratives se sont chargées, entre autres, de communiquer au comité de rédaction les remarques que leur avaient faites les membres du personnel de soutien.

Christine Léonard	Adjointe au directeur, Département de neurosciences
*François Robichaud	Adjoint au vice-doyen - Études de 1 ^{er} cycle et de cycles supérieurs
Laure Sannou	Adjointe à la directrice, Département de nutrition
Josée Veronneau	Directrice des ressources humaines (personnel de soutien et d'administration)

23 mars, 30 mars, 6 avril et 13 avril 2016 - Comité de direction

*Christian Baron	Vice-doyen - Recherche et développement
Pierre Belhumeur	Vice-doyen - Affaires professorales
Hélène Boisjoly	Doyenne, <i>présidente du comité de direction</i>
*Geneviève Bouchard	Directrice du cabinet de la doyenne, communications et relations internationales
*Pierre Bourgouin	Vice-doyen - Exécutif et réseau
Louise Demers	Vice-doyenne associée - Sciences de la santé et directrice de l'École de réadaptation
Marie Josée Dupuis	Vice-doyenne - Études médicales postdoctorales
Geneviève Grégoire	Vice-doyenne - Études médicales de 1 ^{er} cycle
*Daniel Lajeunesse	Vice-doyen - Études de 1 ^{er} cycle et de cycles supérieurs
*Tony Leroux	Vice-doyen associé - Sciences de la santé et directeur du Département d'orthophonie et d'audiologie
Josette Noël	Secrétaire de faculté et vice-doyenne associée - Vie étudiante et facultaire

24 mars 2016 - Conseil de la faculté

Jean-Daniel Arbour	Directeur, Département d'ophtalmologie
Vincent Archambault	Professeur adjoint, IRIC et Département de biochimie et médecine moléculaire
*Christian Baron	Vice-doyen - Recherche et développement
Pierre Beaulieu	Directeur, Département d'anesthésiologie
Marie-Josée Bédard	Professeure agrégée, Département d'obstétrique-gynécologie
Pierre Belhumeur	Vice-doyen - Affaires professorales
Hélène Boisjoly	Doyenne, <i>présidente du conseil de la faculté</i>
*Geneviève Bouchard	Directrice du cabinet de la doyenne, communications et relations internationales
*Pierre Bourgouin	Vice-doyen - Exécutif et réseau
Nathalie Bureau	Professeur, Département de radiologie, radio-oncologie et médecine nucléaire
Michel Carrier	Directeur, Département de chirurgie

Patrick Cossette	Directeur, Département de neurosciences
Louise Demers	Vice-doyenne associée - Sciences de la santé et directrice de l'École de réadaptation
Luc DesGroseillers	Directeur, Département de biochimie et médecine moléculaire
Louis Dufresne	Professeur, Département de médecine
Marie-Josée Dupuis	Vice-doyenne - Études médicales postdoctorales
Pierre Duquette	Professeur, Département de neurosciences
Jean-Yves Frappier	Directeur, Département de pédiatrie
Louis Gaboury	Directeur, Département de pathologie et biologie cellulaire
Pierrette, Gaudreau	Professeur au CRCHUM, Département de médecine
Philippe Giguère	Étudiant observateur
Jean-Philippe Gratton	Directeur, Département de pharmacologie
Geneviève Grégoire	Vice-doyenne - Études médicales de 1 ^{er} cycle
Patrick Harris	Professeur, Département de chirurgie
*Daniel Lajeunesse	Vice-doyen - Études de 1 ^{er} cycle et de cycles supérieurs
Line Leduc	Directrice, Département d'obstétrique-gynécologie
François Lespérance	Professeur, Département de psychiatrie
*Tony Leroux	Vice-doyen adjoint - Études de 1 ^{er} cycle et de cycles supérieurs et directeur de l'École d'orthophonie et d'audiologie
Roger Lippé	Professeur, Département de pathologie et biologie cellulaire
Frédéric Millaud	Professeur, Institut Philippe-Pinel de Montréal, Département de psychiatrie
Sylvie Monier	Directrice des services administratifs
Josette Noël	Secrétaire de faculté et vice-doyenne associée - Vie étudiante et facultaire
Lucie Parent	Professeure, à l'ICM et au Département de physiologie moléculaire et intégrative
Lise Poissant	Directrice de programme d'ergothérapie
Richard Robitaille	Professeur, Département de neurosciences
Bryna Shatenstein	Vice-doyenne associée - Sciences de la santé et directrice du Département de nutrition
Hugo Soudeyns	Directeur, Département de microbiologie, infectiologie et immunologie
Jacques Thibodeau	Professeur, Département de microbiologie, infectiologie et immunologie
Ramsès Wassef	Directeur du Bureau d'aide aux étudiants et résidents et vice-doyen associé - Vie étudiante et vie facultaire