

Planification stratégique

2016-2021

Novembre 2016

Table des matières

Avant-propos	3
Mission	4
Vision	4
Valeurs	4
Priorités	5
Connecter les savoirs	5
Innover et Réussir	6
Thèmes stratégiques	7
Transcender les frontières	7
Actualiser le projet académique en tirant profit de l’interconnexion des savoirs	7
Appuyer l’excellence en recherche et création en valorisant les collaborations originales	7
Assurer une formation solide pour une société en évolution	8
Amplifier notre impact	9
Permettre aux étudiants d’aller au bout de leurs ambitions.....	9
Se réaliser dans la vie universitaire.....	9
Vivre notre université	10
Offrir un milieu de vie stimulant	10
Accélérer la construction collective de l’université de demain	11
Conditions de réalisation	12
Le personnel, clé de l’innovation et de la réussite.....	12
Aménagement des espaces.....	12
Finances et budget	12
Technologies numériques	13

Avant-propos

À la frontière des savoirs, l'Université de Montréal développe et communique la connaissance, se distingue par sa recherche, ses travaux d'érudition et ses œuvres de création. Porteuse d'une connaissance renouvelée, cette communauté scientifique exerce un fort impact national et international et suscite l'engagement dans les milieux.

Sa personnalité est riche des cultures scientifiques et des traditions intellectuelles européennes et nord-américaines.

L'Université de Montréal forme un fort contingent des spécialistes de toutes professions, tout en étant une riche pépinière pour la population créative qui participe au dynamisme de la société.

Professeurs, enseignants et chercheurs, étudiants, employés, la communauté universitaire est forte de 60 000 personnes et incarne la diversité sociale et culturelle dans toutes ses dimensions.

L'Université de Montréal est l'une des principales institutions universitaires au Canada pour la diplomation à tous les cycles. Forte en recherche, elle se signale par une

contribution majeure en formation à la maîtrise et au doctorat.

Mue par la quête du savoir et de la découverte, l'Université de Montréal est une institution francophone de service public, attachée à la liberté académique et fière de ses accomplissements. Elle se veut une institution de passion et d'audace.

* * *

Ce plan résulte de la consultation préalable des directions facultaires et des services centraux. Il permet d'établir les priorités et les orientations majeures et de mobiliser les personnes et les ressources pour donner corps aux ambitions portées par notre université.

Simultanément, une grande réflexion s'est engagée sur l'avenir de l'Université de Montréal. L'objectif était de renouveler le projet académique pour répondre aux défis actuels et futurs et de conserver le leadership de l'institution dans le milieu universitaire.

Ce plan stratégique vise à nous doter d'une personnalité affirmée dans un monde universitaire en pleine transformation.

Mission

Université publique à forte intensité de recherche, l'Université de Montréal prépare ses étudiants à une vie professionnelle et citoyenne engagée au bénéfice de la société et du monde.

À l'image de Montréal, première ville universitaire en Amérique, l'Université de Montréal propose un milieu original tourné vers la création, les sciences, la culture et les langues. Elle offre un environnement de formation et de recherche solide et innovant et un milieu socioculturel animé et diversifié.

Vision

L'Université de Montréal misera sur l'innovation et l'impact de ses activités pour préparer les générations de demain à se réaliser et à affronter les défis de nos sociétés complexes. Elle offrira une expérience exceptionnelle d'apprentissage à ses étudiants et accompagnera les diplômés tout au long de leur vie.

Elle comptera sur une étroite relation entre l'enseignement et de la recherche, ainsi que sur ses collaborations avec de nombreux partenaires, dans le but de soutenir les membres de sa communauté pour qu'ils soient de véritables acteurs de changement dans le monde.

Valeurs

Depuis sa fondation en 1878, l'Université de Montréal s'est bâtie sur un ensemble de valeurs qu'elle continue aujourd'hui d'actualiser à la lumière des enjeux du XXI^e siècle.

Les membres de la communauté partagent les valeurs institutionnelles suivantes :

- Liberté académique
- Collaboration et collégialité
- Diversité et équité
- Ouverture et respect
- Engagement
- Audace
- Intégrité
- Intérêt public

Priorités

Deux grandes priorités ont été retenues pour constituer les lignes de force qui devraient nous inspirer collégalement dans la durée. Elles identifient les visées de notre institution sur le moyen terme et déterminent les actions appropriées à mener au cours des prochaines années.

Connecter les savoirs

L'interconnectivité des champs disciplinaires devient un enjeu stratégique dans la quête de la connaissance et dans la façon de la transmettre. Grâce à la grande diversité et à la complémentarité de ses champs d'expertise, l'Université de Montréal prend le parti de favoriser le choc des savoirs en se dotant de moyens, ressources, formes institutionnelles afin d'actualiser son projet académique et de se démarquer sur le plan scientifique et social.

Les collaborations et la mise en commun des expériences sont tout aussi précieuses au plan organisationnel et administratif. Les orientations retenues favorisent les rencontres et l'interactivité au sein de l'institution.

À une nécessaire formation disciplinaire de haut niveau, il est approprié d'exposer les membres de notre communauté à une expérience d'interdisciplinarité pertinente.

Une approche multifacettaire et intégrative, à l'interface des domaines d'expertise, participe à la recherche de l'excellence et à l'affirmation du leadership de l'Université de Montréal dans le monde.

L'interconnexion vise également la combinaison des différents types de savoir dans les formations, qu'elles soient théoriques, expérientielles, basées sur les compétences, ou autres. Plus largement, le travail coopératif est source d'efficacité et d'impact au service des étudiants et de la communauté.

Ainsi, par le développement de thématiques transversales en recherche, on vise à amener des chercheurs et chercheuses de domaines différents à joindre leurs efforts et faire émerger de façon synergique de nouvelles directions de recherche ou accélérer celles qui existent.

Pour leur part, les compétences transversales telles que le travail en équipe, la résolution de problèmes, la communication, le raisonnement scientifique et la pensée critique sont les compétences dont la maîtrise est recherchée dans tous les domaines d'études. Elles peuvent être utilisées d'une situation à une autre et d'un contexte de formation à un autre.

Innovier et Réussir

L'innovation est l'ingrédient indispensable pour être à la frontière des savoirs.

L'innovation dans la façon de penser la formation et la recherche, ainsi que les liens qui les unissent, est primordiale, tout autant que la réunion des conditions pour qu'elle s'exprime durablement.

Les professeurs et étudiants seront accompagnés et soutenus dans leur quête d'innovation et de réussite. Il convient de donner toute la visibilité à leurs réalisations et à leurs découvertes. Cette capacité d'innovation est supportée par une appropriation du paradigme numérique dans toutes les phases du travail scientifique et de la création, et dans les environnements de transmission du savoir et de formation des étudiants. Le numérique irradie toutes les fibres du milieu de travail et de vie, et doit permettre à l'ensemble de la communauté, quelle que soit l'occupation, d'exprimer sa créativité.

La réussite s'appuie sur la capacité d'innovation dans les façons de produire la connaissance, de la communiquer, de former les étudiants et de déployer les activités de mobilisation des savoirs et de rayonnement social, culturel et scientifique. Elle permet de se démarquer individuellement et collectivement dans le milieu universitaire et la société.

L'étudiant est le principal artisan de la réussite de son projet de formation, soutenu par les enseignants et chacun des membres du personnel, qui déploient compétences et moyens pour l'appuyer dans ses efforts.

L'épanouissement de notre communauté universitaire s'inspirera d'une culture d'excellence et de réussite. La réussite, c'est également le dépassement de soi qui doit trouver sa résonance dans la carrière des professeurs, enseignants et chercheurs, et dans la vie professionnelle de l'ensemble du personnel.

La réussite professionnelle s'appuie sur un sentiment d'accomplissement au travail pour chaque membre du personnel. L'Université de Montréal offre à ses employés de se réaliser professionnellement.

Thèmes stratégiques

La planification s'organise autour de trois thèmes stratégiques. Ces thèmes soulignent les contributions croisées des ressources au service de l'institution pour relever les défis identifiés lors de la consultation préparatoire. Chacun regroupe des principes transversaux qui se décomposent en orientations et en objectifs.

Transcender les frontières

Actualiser le projet académique en tirant profit de l'interconnexion des savoirs

Bonifier la formation par le développement de compétences transversales et par l'exposition des étudiants à des environnements innovants et pluridisciplinaires

- 1) Définir les compétences transversales dans les cheminements de formation et s'assurer de leur développement dans le cadre d'une formation à la fine pointe des connaissances (*Signature UdeM*)
- 2) Offrir aux étudiants des expériences de formation innovantes et pluridisciplinaires

Positionner l'Université de Montréal comme leader dans la formation et le développement des connaissances dans des thématiques transversales prometteuses

- 3) Identifier et appuyer des thématiques transversales porteuses, en recherche et en formation
- 4) Développer des programmes de formation et de recherche pluridisciplinaires

Appuyer l'excellence en recherche et création en valorisant les collaborations originales

Favoriser la diversité des modèles en recherche et création, et le développement dans l'ensemble des champs de la connaissance

- 5) Encourager la recherche dans toutes ses facettes, dans le respect de la liberté académique
- 6) Améliorer le soutien aux chercheurs par le rehaussement, le partage et l'amélioration des ressources en recherche

Miser sur les activités d'excellence fondées sur une approche multifacettaire et intégrative à l'interface des disciplines

- 7) Développer un milieu favorisant l'émergence d'idées prometteuses susceptibles d'innovation et de découverte
- 8) Promouvoir le leadership des chercheurs dans les réseaux nationaux et internationaux, aussi bien en recherche fondamentale qu'appliquée, et en création

- 9) Accentuer notre impact auprès des conseils et des organismes nationaux et internationaux qui influencent le développement de la recherche

Offrir le soutien documentaire et numérique optimal pour appuyer l'avancement de la recherche

- 10) Mobiliser les ressources des bibliothèques pour assurer le meilleur accès aux connaissances

- 11) Mettre en place une gestion des données de recherche qui assure l'accessibilité, la sécurité et la pérennité des données pour faciliter à la fois la collaboration, le partage et la meilleure utilisation des données
- 12) Se doter d'une puissance sur demande de traitement des données pour répondre aux besoins des chercheurs et des étudiants

Assurer une formation solide pour une société en évolution

Préparer les étudiants à contribuer à la société en offrant des formations innovantes

- 13) Offrir aux étudiants des formations de qualité et une diversité d'expériences d'apprentissages dans les programmes d'étude et par les activités extra ou co-curriculaires
- 14) Accompagner les enseignants dans le développement de leurs pratiques pédagogiques et l'encadrement des étudiants
- 15) Proposer une offre de formation continue dans plusieurs champs d'expertise en retenant une diversité de formules
- 16) Développer un cheminement appliqué ou professionnel aux formations orientées recherche (et inversement)

Enrichir les démarches de formation par l'intégration d'outils et de ressources numériques diversifiés

- 17) Développer les laboratoires numériques interconnectés particulièrement pour la formation aux cycles supérieurs et le développement de la recherche
- 18) Donner une impulsion à l'offre de cours en ligne et hybrides pour une formation adaptée à l'univers numérique des étudiants, selon les besoins des programmes ou à la demande des enseignants et des étudiants
- 19) Faciliter le développement des nouveaux modèles d'apprentissage, dont la simulation et l'immersion

Intégrer le développement durable au cœur de la mission d'enseignement, de recherche et de rayonnement

- 20) Déployer l'offre de formation dans les domaines associés au développement durable
- 21) Créer un environnement favorable pour inciter étudiants et employés à devenir des citoyens responsables

Amplifier notre impact

Permettre aux étudiants d'aller au bout de leurs ambitions

Permettre aux étudiants de vivre des expériences enrichissantes et diversifiées

- 22) S'assurer d'une bonne connaissance des exigences des programmes par les candidats à l'admission
- 23) Intensifier la mobilité sortante et les formations hors des murs
- 24) Internationaliser davantage les formations par la cotutelle et la double diplomation, des cheminements internationaux et des programmes conjoints
- 25) Rendre possibles les rencontres et les échanges interculturels dans les programmes de formation et de recherche
- 26) Collaborer avec les cégeps pour faciliter la transition interordres et les continuums de formation

Prioriser le soutien à la réussite étudiante et en faire une responsabilité individuelle et collective de tous les acteurs

- 27) Soutenir la persévérance scolaire jusqu'à l'obtention du diplôme et réduire la durée moyenne des études, notamment aux cycles supérieurs
- 28) Soutenir adéquatement les étudiants jusqu'à leur insertion à la vie professionnelle
- 29) Poursuivre et compléter les programmes de bourses et accentuer les mesures de financement intégré
- 30) Développer une culture axée sur la réussite étudiante, où tous les employés ont un rôle à jouer pour la réussite et la rétention des étudiants

Se réaliser dans la vie universitaire

Positionner notre communauté en tant que leader en formation, recherche et création, et accroître l'impact des découvertes et des pratiques qui en découlent

- 31) Faire valoir les succès en recherche et en enseignement, et aider les équipes à tisser des liens avec la communauté environnante et à avoir de l'impact dans la société

- 32) Accroître la collaboration nationale et internationale et faciliter les activités d'aide au développement
- 33) Favoriser et soutenir le libre accès aux connaissances développées par les membres de la communauté universitaire sous toutes ses formes

Soutenir le développement professionnel et le rayonnement de l'ensemble de notre communauté

- 34) Aider les membres de la communauté universitaire dans leur progression de carrière et les encourager à contribuer aux débats de société et à la mobilisation des savoirs

Offrir un environnement encourageant la diversité et l'équité dans le vivre-ensemble

- 35) Soutenir l'équité et la diversité dans la communauté universitaire et dans la société
- 36) Faciliter l'accès aux études et l'intégration des étudiants internationaux
- 37) Accompagner adéquatement les étudiants, notamment ceux ayant des besoins particuliers, dans leur intégration et leur réussite de leur parcours d'études

Vivre notre université

Offrir un milieu de vie stimulant

Promouvoir un milieu d'études et de travail attentif à la santé mentale et physique

- 38) Faire la promotion de la santé mentale et de la santé physique auprès de la communauté et mieux soutenir les étudiants aux prises avec des problèmes de santé mentale
- 39) Assurer un environnement de travail et d'études sain et sécuritaire

Mettre à disposition des espaces et des ressources nécessaires à la vie et au développement de la communauté universitaire, et ce, dans le respect des principes du développement durable

- 40) Aménager des espaces physiques d'enseignement et de vie répondant aux besoins académiques et sociaux de la communauté universitaire
- 41) Encourager les initiatives étudiantes et l'expression de la créativité dans le développement des activités culturelles et sportives
- 42) Développer l'environnement numérique et les outils et services adaptés à la réalité mobile en s'adaptant à l'utilisateur et à son « bagage numérique »
- 43) Faire de nos campus une référence en matière de développement durable

Accélérer la construction collective de l'université de demain

Miser sur les forces et les acquis de l'institution

- 44) Fonder l'identité de l'institution sur l'excellence et l'audace de sa communauté
- 45) Mobiliser les multiples talents de la communauté universitaire dans la réalisation de ses ambitions
- 46) Collaborer avec les milieux et les partenaires externes pour le développement des activités

Accroître la contribution philanthropique et stimuler l'engagement des diplômés envers leur alma mater

- 47) Repenser la démarche philanthropique en renouvelant la structure de gouvernance, les services et les outils
- 48) Entretenir une relation durable avec les diplômés et accroître leur participation dans l'ensemble des activités de l'institution

Mobiliser le potentiel d'innovation de la communauté universitaire

- 49) Incarner un leadership d'innovation dans la société
- 50) Susciter les échanges et les collaborations pour créer un milieu innovant

Améliorer la prise de décision et la circulation de l'information

- 51) S'inspirer des meilleures pratiques pour actualiser nos modes de gestion et de développement de l'institution
- 52) Réviser et optimiser les processus opérationnels en gestion académique et administrative
- 53) Dynamiser la gouvernance générale de l'université dans le respect de la collégialité

Conditions de réalisation

Le personnel, clé de l'innovation et de la réussite

S'appuyer sur le talent et l'engagement de nos employés pour relever les défis afin de se situer parmi les meilleurs établissements universitaires au bénéfice de ses étudiants

- A. S'inspirer des meilleures pratiques envers son personnel et se maintenir parmi les employeurs de choix
- B. Planifier une relève de haut niveau tant chez les cadres académiques ou administratifs que pour l'ensemble du personnel
- C. Développer une culture d'amélioration continue de la gestion des processus, soutenue par l'ensemble des employés
- D. Mobiliser les employés autour des objectifs institutionnels, dans le but d'accroître notre capacité d'innovation et notre performance organisationnelle

Aménagement des espaces

Mettre en œuvre le Plan directeur des espaces qui accompagne le redéploiement des activités de l'université

- E. Intégrer les nouveaux paramètres académiques et sociaux, compris dans la transformation institutionnelle, dans la conception des espaces d'enseignement et de vie
- F. Développer le site Outremont, un campus urbain intégré, en assurant l'évolution de l'institution dans une vision de partenariat avec les milieux industriels et socio-économiques
- G. Reconfigurer le campus principal en fonction des besoins évolutifs de notre communauté et dans le respect du patrimoine naturel et architectural
- H. Mettre en œuvre le Plan de modernisation des bibliothèques

Finances et budget

Adapter les règles budgétaires internes de façon à optimiser les ressources en cohérence avec les priorités et les thèmes stratégiques

- I. Encourager l'interconnexion disciplinaire et le soutien à la réussite, tout en s'assurant de la qualité des programmes
- J. Assurer une prévisibilité budgétaire favorisant l'imputabilité des responsables des unités et une utilisation efficiente des sommes allouées
- K. Prévoir des fonds pour assurer la réalisation de projets et d'initiatives s'inscrivant dans les priorités et les orientations institutionnelles

Assurer la viabilité financière de l'université

- L. Viser l'équilibre budgétaire et l'efficacité économique

- M. Explorer et développer de nouvelles sources de revenus

- N. Encourager l'utilisation des services auxiliaires internes

Technologies numériques**Encadrer le développement des technologies pour la réalisation de la mission institutionnelle**

- O. Établir les mécanismes d'unification et de collaboration entre les services technologiques et les autres unités pour améliorer les services de soutien aux enseignants, chercheurs et étudiants
- P. Assurer une vigie constante des grandes tendances et des innovations porteuses qui peuvent répondre aux besoins de l'institution
- Q. Renforcer l'expertise interne pour les besoins stratégiques
- R. Tirer parti des nouveaux modèles d'affaires liés aux investissements matériels et logiciels qui soutiennent la diversité des usages, notamment par le recours à l'infonuagique et aux licences flexibles
- S. Implanter les outils spécialisés et les indicateurs de performance nécessaires pour l'évaluation et la mesure continue de l'ensemble des services numériques

Déployer les infrastructures d'environnements numériques dans la perspective d'atteindre des objectifs stratégiques

- T. Implanter des outils de communication et de travail collaboratif qui répondent aux besoins de l'ensemble de la communauté universitaire, et des espaces de partage de données et de logiciels, aussi bien à l'interne qu'avec des partenaires extérieurs
- U. Assurer la qualité et l'évolution des environnements numériques d'apprentissage, de la plateforme de support numérique à l'enseignement, incluant la formation à distance, pour améliorer le soutien à la réussite et l'expérience étudiante
- V. Réaliser le plein potentiel des ressources technopédagogiques et soutenir l'évolution des méthodes d'enseignement