

# *PRIORITÉS D'ACTION 2003-2006*

*Vice-rectorat à la planification  
et aux relations internationales*

Mai 2003

## *SOMMAIRE*

|   |    |
|---|----|
| 1. Les orientations   | 1  |
| 2. Le contexte  | 2  |
| 3. Les enjeux institutionnels   | 3  |
| Le cadre budgétaire   | 3  |
| Le développement et le redéploiement des ressources professorales                 | 4  |
| Les effectifs étudiants   | 8  |
| La problématique des cycles supérieurs  | 10 |
| Les activités d'enseignement et de formation                                      | 13 |
| Les activités de recherche  | 20 |
| L'internationalisation  | 26 |
| L'intégration des technologies de l'information et de la communication            | 29 |
| Les bibliothèques   | 31 |
| Le redéploiement et le développement des personnels de soutien                    | 33 |
| La reconfiguration du campus  | 35 |
| 4. Les priorités d'action des facultés et les ententes de planification à établir | 36 |
| 5. L'évaluation des unités d'enseignement et de recherche                         | 37 |
| 6. Conclusion   | 37 |

Université de Montréal

## Priorités d'action 2003-2006

Mai 2003

### 1. Les orientations

Les *Priorités d'action 2003-2006* que l'Université de Montréal se donne prennent la relève des *Priorités d'action 2000-2003* et des *Ententes de planification* conclues avec ses facultés au cours de la période 2000-2003.

Comme les précédentes, ces priorités s'inscrivent en continuité des orientations institutionnelles que le recteur Robert Lacroix avait proposées à la communauté universitaire dans le *Projet d'avenir* d'octobre 1998 et dans le mémoire *Pour un complexe universitaire de calibre mondial* de septembre 1999. Ces orientations ont fait l'objet d'un large consensus auprès des instances de l'Institution et ont déterminé les choix de développement et les réalisations qui en ont découlé. Elles visaient à garantir à l'Université de Montréal et à ses écoles affiliées, l'École Polytechnique de Montréal et HEC-Montréal, dans le contexte d'une société globale du savoir, un positionnement concurrentiel par rapport aux grandes universités publiques de recherche canadiennes et nord-américaines : de telles universités constituent des pôles d'excellence académique au-delà même du cadre régional, voire national où elles se situent, et elles exercent un rôle déterminant dans la transmission et le développement du savoir, dans la formation professionnelle de haut niveau, dans le maintien et l'enrichissement des arts et des lettres, ainsi que dans l'innovation sociale, culturelle et technologique.

Les *Priorités d'action 2003-2006* poursuivent donc la mise en œuvre des orientations que l'Institution s'est fixées. Celles-ci impliquent :

- d'offrir des formations pertinentes et de grande qualité à tous les cycles;
- de développer le potentiel et les activités de recherche de l'Université en s'appuyant sur ses ressources;
- d'inscrire l'internationalisation comme dimension prioritaire de ses activités;
- de reconfigurer l'Université sur la base de ses traits distinctifs et de ses forces, en tenant compte des moyens dont elle peut disposer;
- de projeter à l'interne comme à l'externe l'image d'une université de recherche qui mise sur l'excellence de ses formations professionnelles et académiques;
- d'accroître l'efficacité de son fonctionnement tant au plan des unités académiques que des services;
- d'intégrer les efforts autour de projets mobilisateurs au sein de ses secteurs d'excellence.

Leur mise en œuvre dans la période 2003-2006 requiert que l'on tienne compte des réalisations qu'elles ont suscitées à ce jour et du travail qui reste à faire. Dans ce cadre, il convient par ailleurs de déterminer les objectifs précis que l'Institution vise à atteindre : cela ne peut se faire qu'en prenant en compte le contexte dans lequel l'Université évolue, ainsi que les moyens et les ressources dont elle prévoit disposer pour réaliser sa mission.

## **2. Le contexte**

La déclaration annuelle du Recteur à l'Assemblée universitaire d'octobre 2002 a fourni une indication préliminaire de tels objectifs qui s'appuie sur les considérations suivantes.

Il importe de concevoir l'évolution de l'Université de telle sorte que ses secteurs des arts, des lettres et sciences humaines et des sciences sociales participent à la même dynamique de développement que ses secteurs scientifique et bio-médical. Dans un monde globalisé, le rôle de l'université ne consiste pas seulement à former les nouvelles générations, à faire progresser tous les champs du savoir, à transférer et à valoriser les connaissances nouvelles, mais aussi à constituer un lieu de réflexion critique sur les enjeux de société et de civilisation. Dans le contexte actuel, on ne saurait donc négliger les objectifs de développement liés à la formation et à la recherche sur les problématiques sociales et culturelles.

En second lieu, l'on doit prendre acte de la demande pressante de main-d'œuvre hautement qualifiée possédant une formation universitaire : cette demande est sans précédent au Québec et au Canada comme dans l'ensemble des économies développées et elle ne fait que croître au fil du temps.

En guise d'illustration de cet état de chose, le Québec manque de professionnels dans un nombre croissant de spécialités, notamment dans le vaste secteur de la santé. Dans l'ensemble québécois, l'Université de Montréal forme actuellement 34 % des médecins, 61 % des infirmières bachelières, 53 % des pharmaciens et 51 % des autres professionnels du secteur paramédical. On attend d'elle qu'elle propose des moyens de pallier, à court et moyen terme, la pénurie de main-d'œuvre hautement qualifiée qui frappe déjà le marché du travail et qui risque de produire des conséquences sociales dramatiques. Toutefois, les mesures à prendre à cet effet ne doivent aucunement porter préjudice à la qualité des formations offertes.

De façon toute particulière, les titulaires de doctorats seront sollicités comme jamais dans l'effort de la société pour se doter de la main-d'œuvre hautement qualifiée dont elle a un urgent besoin. À elles seules, les universités canadiennes devront recruter entre 30 000 et 40 000 professeurs d'ici 2011. Si les universités canadiennes forment 4 000 docteurs annuellement, 60 % de ceux-ci trouvent de l'emploi dans des secteurs extra-universitaires qui affichent eux-mêmes des besoins criants de recrutement. Au cours des dix prochaines années, on estime entre 14 000 et 24 000 diplômés de 3<sup>e</sup> cycle la demande excédentaire de détenteurs de ce type de formation. On ne saurait présumer que l'immigration à elle seule pourra combler un déficit de compétences d'une telle ampleur. Grande université de recherche, l'Université de Montréal a l'obligation de contribuer, pour sa part, à satisfaire

ce besoin de la société québécoise, en accentuant sa contribution à la formation à tous les cycles d'études et tout particulièrement au 3<sup>e</sup> cycle.

Le contexte de la recherche universitaire au Canada doit être également pris en compte. Le gouvernement canadien s'est fixé comme objectif de passer du 15<sup>e</sup> au 5<sup>e</sup> rang mondial pour l'intensité nationale des efforts de recherche et d'innovation. Le Québec s'est doté pour sa part d'une politique scientifique qui implique un objectif similaire d'intensification. Les budgets des conseils subventionnaires connaissent une croissance importante et celle-ci devrait s'accroître dans les années à venir. Dans ce contexte, l'Université de Montréal, au second rang au Canada pour l'importance des revenus de recherche et au premier pour l'intensité de la participation de ses chercheurs à la recherche subventionnée, entend tirer le meilleur parti des occasions qui s'offrent à elle d'accroître et d'intensifier sa contribution à la recherche spécialisée dans l'ensemble de ses secteurs, tout en respectant sa mission académique et ses objectifs de formation.

De fait, l'Université ne conçoit aucune antinomie, mais au contraire une forte synergie entre le développement de la recherche et la qualité de la formation professionnelle qu'elle dispense. Elle est par ailleurs consciente du rôle majeur qu'elle assume au service de la société québécoise, en raison des compétences qu'elle développe, des expertises qu'elle fournit aux milieux professionnels et de l'animation culturelle de haut niveau qu'elle réalise dans son environnement propre.

### **3. Les enjeux institutionnels**

#### ***Le cadre budgétaire***

La période 2000-2003 a été marquée par un réinvestissement de la part du gouvernement du Québec visant à compenser de façon partielle l'insuffisance de financement des universités québécoises par rapport à leurs comparables canadiens. Le sous-financement alors reconnu résultait pour une bonne part des coupures budgétaires survenues au cours de la décennie 1990, mais aussi du gel maintenu des droits de scolarité et de la faiblesse relative des revenus provenant des fonds de dotation. Le réinvestissement gouvernemental joint aux revenus additionnels produits par l'accroissement visé et réalisé des effectifs étudiants aura permis à l'Université de Montréal d'éliminer tout déficit courant, de commencer à résorber le déficit accumulé et d'atteindre en grande partie les objectifs de développement qu'elle s'était fixés dans cette première étape de rattrapage.

Le rapport du Comité conjoint CREPUQ-MEQ *Le niveau des ressources de fonctionnement des universités québécoises : comparaison aux autres universités canadiennes de 1995-1996 à 2002-2003* (novembre 2002) a estimé qu'au-delà du réinvestissement déjà accompli de 300 M \$, un montant de l'ordre de 375 M \$ serait requis pour compenser l'insuffisance de ressources de fonctionnement général des universités québécoises (114 M \$ attribuables aux fonds de fiducie et 261 M \$ au fonds de fonctionnement général). Dans cette perspective, il serait approprié que le gouvernement du Québec considère la possibilité d'accorder aux universités une phase

complémentaire de réinvestissement durant la période 2003-2006. Il semble toutefois qu'aucun montant de réinvestissement ne soit encore prévu pour 2003-2004.

Par contre, l'on pourra compter sur une subvention récurrente couvrant en partie les frais indirects de la recherche universitaire financée par le gouvernement fédéral. À l'évidence, un tel financement, lié à des catégories prédéterminées de dépenses, est strictement requis pour maintenir et développer des infrastructures de recherche qui constituent une condition *sine qua non* de la croissance des activités d'une institution du type de l'Université de Montréal.

Une part non négligeable de l'accroissement de revenus dont l'Université a bénéficié durant la période 2000-2003 provenait des augmentations d'effectifs étudiants : celles-ci se sont en effet réalisées suivant le plan prévu au départ, voire ont dépassé les cibles visées dans la plupart des cas.

Or, durant la période 2003-2006, l'Université devrait bénéficier plus marginalement de l'accroissement des effectifs étudiants au 1<sup>er</sup> et au 2<sup>e</sup> cycle tel qu'il résultera de la poursuite et de l'achèvement des mesures de relance précédemment planifiées. Par contre, les objectifs de recrutement accru au 3<sup>e</sup> cycle n'ont pas été atteints. Les effectifs étudiants ont continué de décroître au doctorat; si la décroissance s'est arrêtée en 2002-2003 pour faire place à une amorce de redressement, les nouveaux objectifs de développement incluront par compensation un accroissement substantiel des effectifs étudiants de 3<sup>e</sup> cycle durant les trois prochaines années.

Enfin, l'Université de Montréal et ses Écoles affiliées ont bénéficié de la Campagne *Un monde de projets*. Cette campagne d'ampleur exceptionnelle parmi les universités francophones devrait atteindre une cible de quelque 200 M \$ : elle permettra la réalisation de nombre de projets spécifiques. La période 2003-2006 sera essentiellement marquée par la consolidation des objectifs et des actions du Fonds de développement dans un contexte où le 125<sup>e</sup> anniversaire de l'Université servira de point d'appui.

En tout état de cause, l'exercice de planification pour 2003-2006 présumera d'une relative stabilité du budget de fonctionnement de l'Institution, avec augmentation à la marge des revenus du fonds sans restriction, en dessinant toutefois les développements souhaitables dont la réalisation supposerait un cadre budgétaire plus favorable que ne l'implique le *statu quo* actuel.

### ***Le développement et le redéploiement des ressources professorales***

La période 2000-2003 a été marquée par la poursuite d'un double objectif : rajuster à la hausse les ressources professorales de l'Institution après une phase d'attrition prononcée et amorcer le renouvellement du corps professoral par le recrutement d'un nombre élevé de professeurs constituant une relève de calibre international. Cette opération a été menée dans un contexte de vive concurrence entre les principales universités de recherche canadiennes et nord-américaines pour recruter et retenir les meilleurs candidats.

Les objectifs poursuivis étaient les suivants :

- développer le potentiel d'enseignement et de recherche de l'Institution, en favorisant notamment le décloisonnement et l'interdisciplinarité;
- assurer une participation accrue des professeurs réguliers aux activités d'enseignement et d'encadrement de premier cycle;
- améliorer l'encadrement, en particulier aux études supérieures;
- rééquilibrer la proportion des professeurs réguliers aux autres personnels enseignants;
- assurer aux nombreux programmes professionnels de 1<sup>er</sup> cycle le niveau de ressources requis pour remplir les conditions d'agrément;
- recentrer le développement de l'Université de façon à soutenir la recherche et la formation avancée dans les domaines reconnus stratégiques.

Le plan 2000-2003, ajusté en cours de route, a prévu l'ajout de quelque 228,5 nouveaux postes de professeur au-delà du remplacement dans les postes devenant vacants. La plus grande partie de ces postes a été distribuée dans le cadre des ententes de planification avec les facultés suivant un diagnostic rigoureux sur le positionnement de chaque unité et compte tenu des enjeux et défis propres aux diverses unités et de redéploiements justifiés de ressources entre les unités. Les ajustements survenus en cours de route ont visé à donner suite à l'évaluation des unités et à soutenir des développements majeurs de recherche dans l'intérêt de l'Institution.

La cible d'effectif PER projetait 1 427 postes au terme de la période 2000-2003. De ces postes, 1 395 ont été répartis dans les unités en fonction des ententes de planification avec les facultés, des plans d'action découlant des évaluations et d'un nombre limité d'attributions de postes stratégiques. À cela s'ajoutent 32 postes de réserve non encore affectés, dont une partie est destinée à soutenir des développements majeurs de recherche et de formation de cycles supérieurs et une autre à ajuster les ressources professorales de certaines unités à la suite des évaluations en cours.

Quelque 300 recrutements (200 sur postes vacants et 100 sur postes nouveaux) ont été réalisés de juin 1999 à mai 2003.<sup>1</sup> Malgré cela, les unités d'enseignement et de recherche accusent, comme l'illustre le premier tableau, un écart négatif de 127 postes par rapport aux postes projetés. Il est évident que la réalisation de cet objectif est stratégique pour l'Institution. Durant la période 2003-2006, l'Université devra pourvoir ces postes en même temps qu'elle poursuivra le remplacement dans les postes qui deviendront vacants. Concrètement, il devrait s'agir d'une centaine de recrutements par an durant les trois prochaines années.

---

<sup>1</sup> Parmi les professeurs réguliers embauchés durant cette période, 65 % l'ont été au rang de professeur adjoint assurant ainsi un rajeunissement considérable de l'effectif professoral.

## Évolution de l'effectif professoral (PER/PTU) – Un bilan<sup>2</sup>

|                                   | <i>Postes<br/>1998-1999</i> | <i>Postes<br/>projetés<br/>2000-2003</i> | <i>Postes comblés<br/>au 31 mai 2003<br/>(net)</i> | <i>Écart par<br/>rapport aux<br/>postes<br/>projetés</i> |
|-----------------------------------|-----------------------------|--|--|--|
| <i>Effectif professoral cible</i> | 1198,5                      | 1427*                                    | 1300   | -127   |

\* 32 postes de la réserve centrale ne sont pas encore distribués

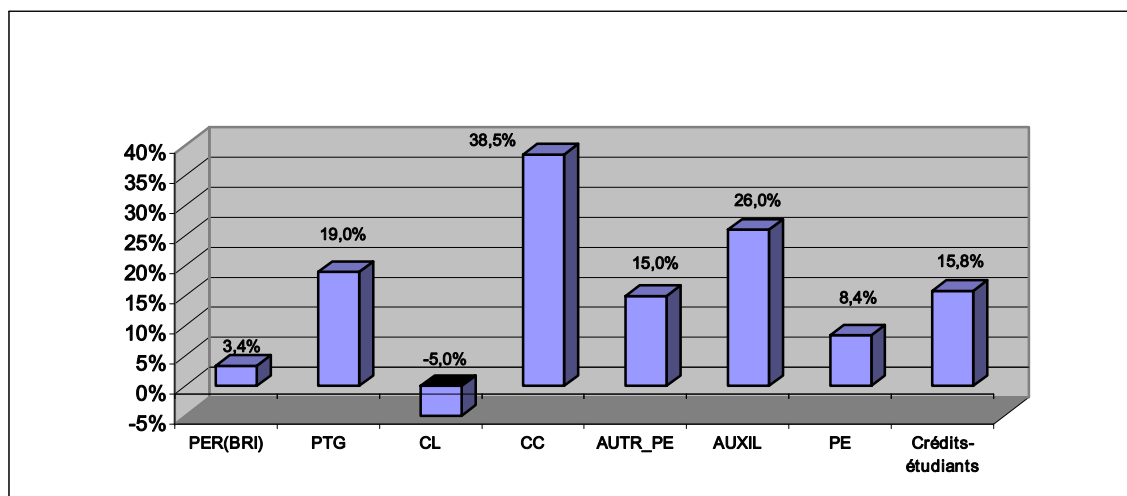
La perspective actuelle étant pour l'essentiel celle d'une reconduction des budgets, il est proposé pour la période 2003-2006 de viser le maintien de la cible globale de 1 427 postes de professeurs. La réalisation de cet objectif impliquera d'envisager dans les nouvelles ententes de planification certains redéploiements de postes entre les unités à partir de l'effectif global autorisé de 1 395 postes que les ententes de planification antérieures ont répartis entre les unités. Il est corrélativement proposé de maintenir également la réserve actuelle de 32 postes. Gérée de façon centrale, cette réserve visera à soutenir les développements stratégiques de recherche et de formation de cycles supérieurs (principalement de 3<sup>e</sup> cycle), ainsi qu'à réaliser les ajustements requis à la suite des évaluations d'unités.

En ce qui concerne la masse PTG qui sert à rémunérer les professeurs plein temps géographique et les professeurs de clinique de la Faculté de médecine, il convient de préciser son évolution récente. La masse salariale PTG s'établissait au 31 janvier 2003 à 14,7 M \$ sans les avantages sociaux (en hausse de 6,5 % de 1998-1999 à janvier 2003). Dans la récente Entente de planification avec la Faculté de médecine, il a été convenu que cette faculté fournirait un rapport détaillé sur l'utilisation de ce fonds et justifierait les ajustements qu'il conviendrait d'y apporter. Les résultats de cet examen ne sont pas encore disponibles. Toute modification éventuelle de la masse PTG dépendra donc de la remise du rapport prévu et de la détermination d'un plan d'action concerté entre la direction de la Faculté de médecine et la direction de l'Université, compte tenu des enjeux considérables de formation professionnelle et de développement de la recherche qui y sont liés.

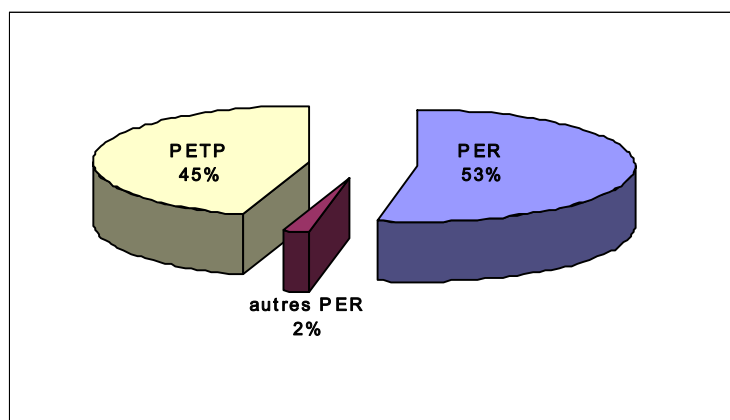
<sup>2</sup> Sources : Direction de la planification, *Développement et redéploiement des ressources professorales. Détermination des nouvelles cibles 2000-2003.*



**Université de Montréal**  
**Évolution des personnels enseignants et des crédits-étudiants<sup>3</sup>**  
**1998/99 à 2001/02**



**Crédits étudiants à charge (sans Médecine et Éducation permanente)**  
**Selon les catégories de personnel enseignant<sup>4</sup>**  
**2001-2002**



<sup>3</sup> Sources : Direction de la Planification et Bureau de recherche institutionnelle, Document *pe\_94a2000 RP*, 18 février 2002.

<sup>4</sup> Source : Bureau de recherche institutionnelle, *Évolution des indicateurs*, 18 février 2002.

Comme l'illustrent les deux tableaux précédents, dans la période récente la proportion du PER par rapport aux autres catégories d'enseignants a décru et le pourcentage des crédits étudiants à la charge du personnel à temps partiel a augmenté, en raison notamment de l'accroissement significatif du nombre de chargés de cours<sup>5</sup>. Jouant un rôle à maint égard fondamental dans la formation, ceux-ci ont aussi permis d'absorber une partie importante de l'impact résultant de la hausse des effectifs étudiants.

Il importe de poursuivre activement le recrutement en cours de nouveaux professeurs afin d'assurer une participation plus intense de l'effectif professoral à la mission d'enseignement à tous les cycles, mais en priorité dans les programmes de cycles supérieurs recherche. La croissance visée du nombre de professeurs s'impose notamment en raison des effectifs étudiants plus nombreux que l'on escompte à la maîtrise et surtout au doctorat. Pour la période à venir, il est par ailleurs envisagé de stabiliser le nombre de chargés de cours, puisque les objectifs de croissance des effectifs de 1<sup>er</sup> cycle sont *grosso modo* atteints.

Dans le même temps, force est de constater que l'engagement d'auxiliaires d'enseignement n'a pas atteint le niveau initialement prévu. L'Université visera donc à accroître le nombre d'auxiliaires d'enseignement de 29 en équivalence temps complet pour atteindre la cible de 124 que l'Institution s'était fixée en 2000.

### ***Les effectifs étudiants***

En gros, les objectifs d'accroissement des effectifs étudiants visaient à permettre à l'Institution de retrouver un nombre d'étudiants voisin de celui qui la caractérisait en 1994-1995, avant la période d'attrition. En prenant comme base les effectifs de 1998-1999, la cible visée avait été fixée à 3 500 eetc de plus. Selon les projections les plus récentes, les données pour 2002-2003 porteront ce nombre à 5 200 eetc. Il est de ce fait prévisible que l'Institution comptera plus de 31 000 étudiants en équivalence temps complet au terme de la période 2003-2006.

---

<sup>5</sup> Malgré une croissance des étudiants en équivalence temps complet de près de 16 % de 1998-1999 à 2001-2002, l'augmentation de 119 PETS en équivalence temps complet durant la même période a permis à la fois de maintenir autour de 11 le ratio EETC (à la charge de tout le personnel enseignant) /PE et de réduire la charge professorale selon les indicateurs EETC (à la charge du personnel enseignant régulier) /PER (= 10,2 en diminution de 8,5 %) et CEM (= 13,6 en diminution de 5,2 %). Certes, ces données moyennes n'expriment pas les fortes disparités de charges professorales individuelles que l'on observe dans certaines unités.

## Évolution des étudiants :réalisée, visée et projetée<sup>6</sup>

Diverses années

| <i>état</i>         | <i>année</i> | <i>EETC1 (total)</i> | <i>EETC1 (FEP)</i> | <i>EETC2</i> | <i>EETC3</i> | <i>EETC TOT</i> |
|---------------------|--------------|----------------------|--------------------|--------------|--------------|-----------------|
| <i>réalisé</i>      | 1994-1995    | 21 106               | 3 489              | 3 213        | 1 537        | 25 857          |
| <i>réalisé</i>      | 1998-1999    | 19 375               | 2 830              | 3 195        | 1 242        | 23 812          |
| <i>réalisé</i>      | 2001-2002    | 22 670               | 3 489              | 3 737        | 1 167        | 27 574          |
| <i>préliminaire</i> | 2002-2003    | 24 150               | 3 650              | 3 925        | 1 230        | 29 305          |
| <i>visé</i>         | 2000-2003    | 23 090               | 4 222              | 3 200        | 1 500        | 27 790          |
| <i>projeté</i>      | 2005-2006    | 25 803               | 4 000              | 3 933        | 1 800        | 31 530          |
| <i>réalisé</i>      | 1994-1995    | 81,6%                | 13,5%              | 12,4%        | 5,9%         | 100,0%          |
| <i>réalisé</i>      | 1998-1999    | 81,4%                | 11,9%              | 13,4%        | 5,2%         | 100,0%          |
| <i>réalisé</i>      | 2001-2002    | 82,2%                | 12,7%              | 13,6%        | 4,2%         | 100,0%          |
| <i>préliminaire</i> | 2002-2003    | 82,4%                | 12,5%              | 13,4%        | 4,2%         | 100,0%          |
| <i>visé</i>         | 2000-2003    | 82,8%                | 15,2%              | 11,7%        | 5,5%         | 100,0%          |
| <i>projeté</i>      | 2005-2006    | 82,6%                | 12,8%              | 11,0%        | 6,4%         | 100,0%          |

L'Institution a certes atteint et dépassé ses objectifs en ce qui a trait aux étudiants inscrits dans les programmes de 1<sup>er</sup> cycle. Les effectifs étudiants en équivalence temps complet ont connu à ce cycle une augmentation de l'ordre de 24 % de 1998-1999 à 2002-2003 et la tendance pourrait se poursuivre. Dans une analyse plus fine, il conviendrait de départager ici ce qui est respectivement attribuable à la formation continue et aux programmes réguliers et d'établir ce qui correspond ou non à l'atteinte des objectifs fixés à chaque unité. En tout de cause cependant, compte tenu des ressources dont elle pourra disposer et de l'effort qu'elle doit consentir en faveur des cycles supérieurs, l'Université aura intérêt à envisager de stabiliser le nombre d'étudiants qu'elle accueille au 1<sup>er</sup> cycle avec modulation à la hausse ou à la baisse selon l'évaluation à faire de la capacité d'enseignement et d'encadrement du personnel enseignant et selon les ressources disponibles par unité. Elle continuera néanmoins de porter une attention particulière à la qualité du recrutement étudiant dans un bassin en extension.

### Croissance des inscriptions au 2<sup>e</sup> cycle Automne 1998 à automne 2002<sup>7</sup>

|              | TOTAL 2 <sup>e</sup> cycle | M_RECH | M_PROF | DESS  | AUTRES_2 |
|--------------|----------------------------|--------|--------|-------|----------|
| augmentation | 937                        | 302    | 23     | 299   | 313      |
| variation    | 17,4%                      | 10,4%  | 1,8%   | 54,4% | 47,1%    |

<sup>6</sup> Sources : Direction de la planification, *Entente de réinvestissement*, pp. 6-7; Bureau de recherche institutionnelle, *Dossier d'inventaire et d'analyse 2001-2002*.

<sup>7</sup> Source : Bureau de recherche institutionnelle, *Inscriptions totales automne 1998 et 2002*.

Au 2<sup>e</sup> cycle, on doit également constater une nette progression des effectifs étudiants. Correspond-elle à l'atteinte des objectifs fixés par programme? Il conviendra de le vérifier dans le détail, tout comme il conviendra de déterminer ce qui dans les variations s'applique respectivement aux programmes professionnels (programmes courts et programmes réguliers) et aux programmes de type recherche. La période 2003-2006 devrait voir une consolidation des effectifs à ce cycle d'études tant dans les programmes de type professionnel que dans les maîtrises de recherche.

Au doctorat où l'on s'était fixé un objectif de croissance de quelque 250 eetc afin de retrouver un effectif analogue à celui de 1994-1995, les données indiquent une régression additionnelle par rapport à la cible – soit un écart de 325 eetc. Il semble que l'on assiste, au trimestre d'hiver 2003, à l'amorce d'un renversement de tendance, mais l'obligation demeure d'un redressement considérable.

Pour l'ensemble des cycles, compte tenu des objectifs antérieurs d'augmentation d'effectifs étudiants et des résultats atteints ou projetés, l'Université de Montréal aura intérêt à déterminer, de façon différenciée selon les unités et les programmes d'études, le nombre optimal d'étudiants qu'elle souhaite accueillir à chacun des cycles : dans certains cas, la capacité d'accueil et d'encadrement, prédéterminée par des règles de contingentement, est atteinte; dans d'autres cas, où le *numerus clausus* des admissions ne s'applique pas, le niveau de stabilisation est cependant atteint et ne saurait être considérablement dépassé, sauf au 3<sup>e</sup> cycle; dans d'autres cas enfin, un potentiel d'accroissement reste disponible et devrait être utilisé aux divers cycles. Ce potentiel d'accroissement est d'une part conditionné par la configuration de la demande et des besoins identifiés de formation, d'autre part par les ressources dont l'Institution dispose et que représentent entre autres les indicateurs relatifs aux effectifs enseignants et à la tâche professorale.

De façon globale toutefois, au delà de l'accroissement quantitatif des effectifs étudiants que l'on doit viser au 3<sup>e</sup> cycle et dans une certaine mesure aux autres cycles selon les programmes, l'objectif crucial demeure d'intensifier à tous les cycles le recrutement d'étudiants de fort niveau. La poursuite de cet objectif suppose l'adoption de stratégies efficaces de recrutement et d'encadrement, corrélées à l'offre de formations pertinentes et de qualité.

### ***La problématique des cycles supérieurs***

Une université de recherche se doit d'avoir une proportion importante de ses activités de formation à la maîtrise et au doctorat. En conséquence, si l'Université de Montréal entend se positionner favorablement en ce qui a trait aux études de 3<sup>e</sup> cycle et à la formation de chercheurs et adopter des paramètres comparables à ceux que l'on observe dans les meilleures universités du G10, elle poursuivra les cibles et objectifs suivants :

- inscrire en 2006 dans les programmes de doctorat de l'Institution près de 600 eetc de plus, soit une augmentation annuelle de 200 eetc au cours des trois prochaines années pour un total de 1800 eetc, tout en maintenant les

inscriptions en équivalence temps complet à la maîtrise de recherche autour de 2 300.

**Répartition prévue et projetée des effectifs étudiants (en ETC)  
selon les cycles et les types de programmes<sup>8</sup>**

| <i>état</i>    | <i>Année</i> | <i>EETC1</i> | <i>EETC2_prof</i> | <i>EETC2_rech</i> | <i>EETC 3</i> | <i>Filière rech</i> | <i>EETC TOT</i> |
|----------------|--------------|--------------|-------------------|-------------------|---------------|---------------------|-----------------|
| <i>prévu</i>   | 2002-2003    | 24 150       | 1 648             | 2 277             | 1 230         | 3366                | 29 305          |
| <i>projeté</i> | 2005-2006    | 25 803       | 1 633             | 2 300             | 1800          | 4 100               | 31 536          |
| <i>prévu</i>   | 2002-2003    | 82,4%        | 5,6%              | 7,8%              | 4,2%          | 11,5%               | 100,0%          |
| <i>projeté</i> | 2005-2006    | 81,6%        | 5,2%              | 7,3%              | 5,7%          | 13,0%               | 100,0%          |

- en conséquence de cet accroissement, décerner à plus long terme environ 300 doctorats par année, soit une soixantaine de plus que ce qu'elle produit actuellement et quelque 25 doctorats de plus que ce qu'elle a déjà produit<sup>9</sup>.

La poursuite de tels objectifs ambitieux requiert des stratégies ciblées d'aménagement des cycles supérieurs, de recrutement, d'encadrement, de diplomation et de financement :

- diversifier le bassin de recrutement des étudiants à être admis au 3<sup>e</sup> cycle et hausser les exigences à l'admission;
- promouvoir la filière recherche par le passage direct ou accéléré aux études doctorales. Deux objectifs doivent être poursuivis à cet égard :
  - ✓ favoriser le passage direct au doctorat par une augmentation progressive du nombre d'étudiants s'inscrivant directement après le baccalauréat aux programmes de doctorat : dans un premier temps, l'Université visera à inscrire dans cette filière au moins 50 étudiants etc de plus par année pour un total cumulatif de 150 étudiants en 2005-2006;
  - ✓ inciter les étudiants au terme d'une première année de maîtrise de recherche à accéder aux études doctorales : sur un potentiel de quelque 1000 étudiants qui persévèrent en deuxième année (soit 78 % de la cohorte initiale de la maîtrise-recherche), l'Université fera en sorte que 150 étudiants par année accèdent aux études doctorales après la

<sup>8</sup> Sources : Bureau de recherche institutionnelle, *Dossier d'inventaire et d'analyse 2001-2002*, Registraire, *Statistiques hebdomadaires*, 22 février 2003. À noter que les étudiants etc inscrits à la maîtrise de recherche représentent environ 58 % des étudiants etc inscrits au deuxième cycle.

<sup>9</sup> De 1997 et 1999, l'Université de Montréal+ a décerné une moyenne de 340 doctorats par année, dont 274 par l'Université de Montréal seule.

première année de maîtrise pour un total cumulatif de 450 étudiants en 2005-2006.

**Cheminement des étudiants  
au doctorat après 4 ans et à la maîtrise après 1 an<sup>10</sup>**

| <i>Cohorte</i> | <i>Type de Programme</i> | <i>Nombre d'étudiants</i> | <i>Cheminement</i> | <i>Persévérance à l'UdeM (%)</i> | <i>Diplomation à l'UdeM (%)</i> | <i>Attrition à l'UdeM (%)</i> |
|----------------|--------------------------|---------------------------|--------------------|----------------------------------|---------------------------------|-------------------------------|
| 1997-1998      | Doctorat                 | 494                       | après 4 ans        | 51,8                             | 12,3                            | 35,8                          |
| 2000-2001      | Maît. de rech            | 1282                      | après 1 an         | 78,7                             | 5,1                             | 16,0                          |

- réduire le taux d'abandon des étudiants inscrits aux études doctorales conformément aux cibles sectorielles fixées, la cible globale de persévérance étant de 55 %, et réduire la durée des études de doctorat de 18 à 15 sessions<sup>11</sup>, ce double objectif constituant une exigence de la société du savoir et une réponse plus adéquate aux besoins du Québec en diplômés de doctorat.

La réalisation de ces objectifs requiert des moyens et des ressources. Il s'agit ainsi :

- d'assurer de diverses sources un financement plus adéquat des études doctorales<sup>12</sup>;
- de financer de façon particulière les étudiants qui finissent une quatrième année de cheminement doctoral – ils représentent encore plus de la moitié de la cohorte – de façon à ce qu'ils terminent la rédaction de leur thèse au cours de la cinquième année;
- d'inciter les professeurs et les chercheurs, qui versent à peine 8 % de leurs subventions de recherche aux étudiants de doctorat et de maîtrise (contre 15 % à l'Université de Toronto), à contribuer davantage au financement de ceux-ci, notamment au 3<sup>e</sup> cycle.

Les stratégies à déployer reposeront sur des mandats précis confiés aux unités académiques concernées et aux groupes et centres de recherche. Il s'agira de tenir compte des marchés potentiels suivant les secteurs et les disciplines et d'utiliser les moyens les plus pertinents – moyens fortement individualisés dans la plupart des cas – pour atteindre les étudiants à l'intérieur comme à l'extérieur de l'Institution et les convaincre de poursuivre des études de doctorat à l'Université de Montréal.

Ces moyens impliqueront des montages financiers adéquats conjuguant plusieurs sources (bourses des organismes subventionnaires, assistanats d'enseignement, bourses de la FES, soutien financier provenant des subventions de recherche des professeurs,

<sup>10</sup> Source : Bureau de recherche institutionnelle, *Cheminement étudiant 4 ans et un an après l'entrée dans la cohorte selon le type de programme pour les cohortes d'été, d'automne et d'hiver*, 23 janvier 2003.

<sup>11</sup> Voir *Time to Completion Study: 1992 Doctoral Cohort G-10 Data Exchange Universities. All Disciplines. Median Number of Terms Registered to Degree for Graduates as of Winter 2001*.

<sup>12</sup> Dans les secteurs où ce niveau n'est pas atteint, voire dépassé, le financement des seuls étudiants de doctorat (n = 1999 actuels + 600 additionnels) à raison de 12 K \$ par année pourrait signifier un ajout de 10 M \$ (toutes sources confondues) aux 21 M \$ déjà consacrés à ce poste en 2001-2002.

programmes spécifiques de soutien au passage accéléré ou direct au doctorat, etc.) afin d'attirer les meilleurs candidats et de leur fournir des conditions d'encadrement garantissant la persévérance et la diplomation.

Une partie du recrutement externe se fera auprès d'étudiants étrangers. Pour ceux-ci également, les montages financiers s'imposent. Sous réserve de l'excellence reconnue des dossiers académiques, ces étudiants pourront bénéficier, dans tous les cas pertinents, de bourses d'exonération du différentiel de droits de scolarité imposé aux étudiants étrangers non français. L'Institution soutient en outre comme l'une des stratégies à favoriser le développement des cotuelles de thèse de doctorat avec des universités étrangères partenaires.

### *Les activités d'enseignement et de formation*

Au 1<sup>er</sup> cycle, les objectifs fondamentaux que l'institution s'était fixés portaient d'une part sur la création de nouveaux programmes et sur la modification des programmes existants de façon à intégrer des projets d'études permettant :

- l'acquisition d'une formation rigoureuse, fondamentale et scientifique;
- l'acquisition d'habiletés transférables de haut niveau;
- l'initiation et la participation à des activités de recherche;
- l'intégration des technologies de l'information et de la communication;
- l'ouverture aux formations complémentaires;
- l'insertion d'expériences pratiques;
- l'offre de formations dans les principales cultures et langues européennes et asiatiques.

Un grand nombre de réalisations s'inscrivent sous ces objectifs<sup>13</sup>, mais il s'en faut de beaucoup qu'ils aient été pleinement atteints dans la période qui vient de s'écouler. Il convient sans doute, à la lumière des évaluations auxquelles les ententes avec les facultés donneront lieu, de préciser le degré d'atteinte des objectifs dans chaque cas et le chemin restant à parcourir durant les trois prochaines années.

Par ailleurs, l'Université s'est fixé des cibles en ce qui concerne le soutien à la réussite des études. La durée des études de 1<sup>er</sup> cycle, oscillant autour de 3,2 années pour les programmes spécialisés de 3 ans et autour de 4,1 années pour les programmes de 4 ans<sup>14</sup>, ne semblait pas faire problème. Il s'agissait, par contre, d'améliorer nettement le taux de persévérance et d'accroître l'accès au diplôme.

Globalement, l'Université de Montréal vise d'ici 2008 à hausser son taux de diplomation après 6 ans de 74 %<sup>15</sup> à 80 %. Toutes les unités dont les programmes de baccalauréat et

---

<sup>13</sup> Durant la période récente, l'Université aura accordé plus de 2,4 M \$ récurrents au soutien à l'enseignement et à la formation.

<sup>14</sup> Sont ici pris en compte les étudiants à temps complet dans les programmes de baccalauréat spécialisé. La durée des études considérée a été établie respectivement après 4 ans et 5 ans.

<sup>15</sup> Les transferts aux écoles affiliées, École Polytechnique et HEC-Montréal (16 % des transferts interinstitutionnels), sont pris en compte comme transferts internes, contribuant ainsi à diminuer le taux moyen d'attrition institutionnelle.

de majeur accusent un taux d'attrition trop élevé se sont vu attribuer des cibles de correction modulées de façon à réaliser la cible institutionnelle, les moyens appropriés leur étant attribués à cette fin.

Le tableau suivant présente pour l'Université de Montréal les taux de diplomation obtenus après six ans (cohortes de l'automne 1993) et établit les cibles à atteindre en 2007-2008 pour l'ensemble de l'Institution et pour chacun des secteurs.

**Taux de diplomation (%) après 6 ans des étudiants inscrits à plein temps dans les programmes de baccalauréat ou de majeur**  
Taux de diplomation observé et visé<sup>16</sup>

|   | <i>COHORTE 1993/1999</i> | <i>CIBLE 2003-2004</i> | <i>CIBLE 2007-2008</i> |
|---|--------------------------|------------------------|------------------------|
| Santé   | 85,0                     | 87,0                   | 89,0                   |
| Sciences pures et appliquées                          | 68,0                     | 71,0                   | 75,0                   |
| Arts, lettres et sciences humaines                    | 56,0                     | 62,0                   | 70,0                   |
| Sciences sociales                                     | 75,0                     | 77,0                   | 80,0                   |
| Sciences de l'éducation                               | 87,0                     | 87,0                   | 88,0                   |
| Droit   | 85,0                     | 86,0                   | 86,0                   |
| Ensemble de l'Université (temps plein - baccalauréat) | 74,0                     | 76,0                   | 80,0                   |

À défaut de pouvoir évaluer le suivi des réalisations compte tenu des délais impartis, on peut recourir aux taux de persévérance des cohortes initiales après un an à titre de prédicteurs de performance.

**TAUX DE PERSÉVÉRANCE (%) DES ÉTUDIANTS DE BACCALAURÉAT À PLEIN TEMPS APRÈS UN AN**  
COHORTES D'AUTOMNE 1993 À 2001<sup>17</sup>

| <i>Cohortes</i>                                       | <i>1993</i> | <i>1999</i> | <i>2000</i> | <i>2001</i> |
|---|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Santé   | 90,3        | 90,2        | 90,6        | 92,3        |
| Sciences pures et appliquées                          | 76,9        | 80,4        | 80,2        | 81,5        |
| Arts, lettres et sciences humaines                    | 73,0        | 75,5        | 75,5        | 77,0        |
| Sciences sociales                                     | 80,9        | 82,1        | 82,2        | 85,3        |
| Sciences de l'éducation                               | 88,1        | 87,5        | 87,3        | 90,4        |
| Droit   | 86,7        | 85,1        | 75,0        | 81,0        |
| Ensemble de l'Université (temps plein - baccalauréat) | 81,4        | 83,4        | 83,1        | 85,4        |

Voir Manuel Crespo et Rachel Houle, *La persévérance aux études dans les programmes de premier cycle à l'Université de Montréal*, Collection Rapports de recherche, Faculté des sciences de l'éducation, Université de Montréal, 1995.

<sup>16</sup> Voir *Entente de réinvestissement*, p. 8.

<sup>17</sup> Source : Bureau de recherche institutionnelle, *Évolution du cheminement des étudiants après 1 an*, 3 février 2003.



Le taux des persévérants en deuxième année s'est amélioré, passant pour l'ensemble de l'Université de 81,4 % à 85,4 %, ce qui laisse prévoir à terme une amélioration de la persévérance et de la diplomation. L'Université doit poursuivre ses efforts en vue de réaliser les cibles à atteindre en 2007-2008.

Compte tenu des normes de qualité et de pertinence de l'Université de Montréal en matière de formation, plusieurs programmes dans les sciences pures, dans les sciences humaines et dans les sciences sociales présentent, après la première année et même par la suite dans certains cas, des taux de persévérance trop faibles, qu'il faut hausser. En se fixant des cibles relativement élevées de diplomation pour 2007-2008, l'Université doit toutefois prendre en compte l'obligation stricte de maintenir la valeur des diplômes, tant dans les programmes contingentés que non contingentés, mais aussi la qualité inégale des formations antérieurement acquises et les limites du financement disponible pour améliorer l'encadrement et soutenir la persévérance.

Des mesures concrètes ont été prises en vue de réduire le taux d'attrition des nouvelles cohortes au cours de la première année et d'augmenter globalement le taux de diplomation d'ici 2007-2008 dans les programmes qui le requéraient. Ces mesures ressortissent à deux types de stratégies. Il s'agit en premier lieu de soutenir la persévérance par un meilleur encadrement des étudiants, ce qui signifie :

- un programme de parrainage par les professeurs et les étudiants seniors visant à encadrer les étudiants de première année;
- un programme Contact-études d'intervention de première ligne visant à contacter tous les nouveaux étudiants avant et après les examens intra-semestriels et semestriels;
- un programme de formation documentaire assurant aux étudiants la maîtrise du traitement de l'information nécessaire à leurs travaux en préparation aux exigences de la carrière professionnelle;
- un centre de soutien à la communication écrite avec programme de tests diagnostiques à l'entrée;
- l'aménagement des programmes afin de faciliter l'intégration progressive des étudiants;
- l'amélioration substantielle du soutien à l'enseignement grâce au Centre d'études et de formation en enseignement supérieur (CEFES), à la division Soutien à l'enseignement, à la recherche et au traitement de l'information (SERTI) de la DGTIC et au programme Soutien à l'utilisation de l'internet et des technologies dans l'enseignement (SUITE);
- une prise en compte accrue des exigences d'insertion dans les milieux de travail (stages, programmes coopératifs...).

L'ensemble de ces moyens doit continuer d'être mis en œuvre avec un souci prononcé d'efficacité, de cohérence et d'intégration.

Il convenait en second lieu de hausser les exigences à l'entrée et les cotes « R » minimales lorsque celles-ci s'avéraient trop faibles dans certains programmes présentant

des taux d'attrition élevés. Cela revient en effet à améliorer la qualité du recrutement, tout en maintenant l'accessibilité la plus large possible et tout en offrant des structures d'accueil et d'encadrement répondant aux besoins d'ajustement des étudiants aux programmes universitaires.

Eu égard au recrutement étudiant de 1<sup>er</sup> cycle, certaines constatations s'imposent. Les analyses récentes du BRI sur la corrélation entre les taux de persévérance et la cote « R » permettent de noter les points suivants :

- Le taux de persévérance des nouveaux inscrits après 1 an et le taux de diplomation après 6 ans continuent de s'améliorer, confirmant les impacts positifs des stratégies adoptées pour améliorer le taux de réussite aux études.
- La cote « R » moyenne s'est améliorée par rapport aux années précédentes, passant de 28,01 en 1996 à 28,27 en 2001.
- Il existe une corrélation certaine entre la cote « R » et le taux de persévérance, cette corrélation étant particulièrement manifeste à partir d'une cote « R » égale ou supérieure à 22,71 et s'accroissant par la suite; les politiques favorisant le recrutement d'étudiants avec une cote « R » plus élevée semblent donc de nature à favoriser la persévérance aux études.
- S'il y a corrélation entre la cote « R » et la réussite aux études, l'analyse démontre que plusieurs autres facteurs entrent aussi en ligne de compte : l'inscription dans un programme contingenté, les études à plein temps, les études antérieures en sciences, le genre, l'âge...

Par ailleurs, il demeure manifeste que le recrutement des étudiants de 1<sup>er</sup> cycle ne représente pas suffisamment les diverses communautés culturelles du Grand Montréal. Les prévisions d'effectifs étudiants réalisées par le MEQ suivant les projections démographiques invitent aussi à une analyse plus fine de nos effectifs étudiants et de leur évolution et à une vision de développement pour l'Université qui se fonderait sur la promotion de la qualité plus que du nombre.

- Ces constatations suggèrent des stratégies conformes à la mission et au positionnement visé de l'Université. Il convient d'envisager une relative stabilisation des effectifs étudiants de 1<sup>er</sup> cycle, ce qui permettrait de tenir compte des ressources professorales disponibles et d'assurer un environnement d'apprentissage et d'encadrement de qualité. À cet égard, un portrait de la capacité d'accueil par programme est en cours de production et devrait servir les fins de planification.
- L'objectif d'accessibilité se maintenant, le recrutement d'un nombre proportionnellement plus élevé de candidats avec une cote « R » supérieure à 25,88 répondrait aux finalités que poursuit une université du type de l'Université de Montréal. Ce groupe de candidats représente déjà 66 % des étudiants dans l'ensemble des programmes de baccalauréat et 73 % des étudiants dans les programmes contingentés.

- De façon corrélative, il importe de diversifier et d'élargir le bassin de recrutement avec une attention particulière portée aux communautés culturelles qui constituent l'environnement institutionnel immédiat.

Afin de soutenir le passage direct ou accéléré des étudiants au doctorat, on prévoira, lorsque cela est nécessaire, de réaménager les structures de programmes de baccalauréat spécialisé en y faisant une plus grande place à la formation à la recherche suivant des modalités diverses conformes aux meilleures pratiques disciplinaires et sectorielles. On peut songer entre autres à la formule du baccalauréat « honours » des universités de recherche nord-américaines. De nouvelles pratiques devront être implantées pouvant s'inspirer notamment du rapport de la Commission Boyer, *Reinventing the Undergraduate Education. A Blueprint for America's Research University* (SUNY at Stony Brook, 1998).

**Aux cycles supérieurs**, les programmes d'études et de formation constituent l'un des traits distinctifs de l'Université de Montréal en tant que grande université de recherche. L'importance des formations dispensées à ce niveau, qu'elles soient de type professionnel, de type spécialisation avancée ou de type recherche, constitue un atout majeur pour l'Institution dans sa volonté de servir les intérêts de la société québécoise et de produire en nombre et en qualité les diplômés que requièrent l'évolution et la transformation de celle-ci.

Sur la base de ce constat, les *Priorités d'action 2000-2003* ont mis l'accent sur un certain nombre d'objectifs stratégiques :

- création de programmes novateurs de formation tant régulière que continue et modernisation des programmes existants suivant l'axe de la pertinence et de la réponse aux besoins des milieux externes;
- réduction et simplification des processus administratifs au profit d'une plus grande concentration des efforts sur le rehaussement des environnements d'études, de formation et de recherche;
- amélioration de l'encadrement offert aux étudiants;
- amélioration du soutien financier afin de favoriser des recrutements de qualité et de soutenir la persévérance et la diplomation dans un contexte de vive concurrence interinstitutionnelle;
- dans les programmes de type recherche, développement d'une plus grande polyvalence des formations de doctorat et accès direct facilité aux études de 3<sup>e</sup> cycle;
- dans les programmes professionnels de cycles supérieurs, intégration plus poussée des avantages que fournit le contexte de recherche.

Ces objectifs ont donné lieu à divers degrés de réalisation<sup>18</sup>. De façon générale, ils méritent d'être repris et poursuivis durant la période 2003-2006 à la lumière de constats qui ont confirmé l'importance des enjeux.

---

<sup>18</sup> Il y a lieu de mentionner à ce chapitre : la mise en place de nombreux programmes de maîtrise et de doctorat à caractère pluridisciplinaire, propres à répondre aux nouveaux enjeux de la société; la création de plus de soixante

Comme les analyses sous-tendant les *Priorités d'action 2000-2003* en faisaient état, si le taux de persévérance au niveau de la maîtrise, qui oscille autour de 65 % après 4 ans, semble inférieur de peu à celui qu'on observe dans les universités de recherche nord-américaines, tel n'est pas le cas dans certains programmes de doctorat : à ce niveau, l'Université de Montréal accuse globalement un écart plus important par rapport au taux de diplomation observé ailleurs en Amérique du Nord (47,4 % contre 55 % après 8 ans). L'Université vise dans une première étape à amenuiser cet écart en se fixant comme cible un taux de diplomation au doctorat d'au moins 50 %; dans une seconde étape, elle visera à atteindre le taux nord-américain. L'augmentation du taux de diplomation a fait l'objet de diagnostics par programme et de cibles par secteur.

Afin d'atteindre les cibles visées, des stratégies devaient être déployées, axées sur l'accroissement de qualité du recrutement, sur un encadrement et des suivis plus rigoureux dans le parcours de formation et sur un soutien financier plus adéquat des étudiants.

L'analyse tant interne que comparative a clairement démontré que le nombre et le montant des bourses devaient être considérablement augmentés. Sous forme de bourses d'excellence, celles-ci représentent un pouvoir d'attraction à l'endroit des meilleurs étudiants, mais elles constituent aussi une condition *sine qua non*, s'agissant d'assurer la persévérance et la diplomation dans des études poursuivies à plein temps.

L'écart par rapport aux universités de référence est à cet égard considérable. Les universités de recherche canadiennes comparables consacrent aux bourses et au soutien financier des étudiants entre 3 % et 4 % de leur budget de fonctionnement, dans un contexte toutefois de revenus de droits de scolarité plus élevés engendrant des programmes spécifiques de bourses<sup>19</sup>. Par souci de demeurer concurrentielle et de contribuer adéquatement à la formation des spécialistes dont le Québec a besoin, l'Université de Montréal, qui consacrait environ 1 % de son budget de fonctionnement aux bourses d'études, a visé l'atteinte d'un objectif de 2,5 % en 2003, soit un ajout de 5,5 M \$ aux 2,5 M \$ consacrés à ce poste en 1998-1999. L'Université y a consacré à ce jour 3, 4 M \$ pour un total de quelque 6 M \$.

Par ailleurs, un ensemble de stratégies devait être déployé et des cibles spécifiques poursuivies dans tous les programmes où des problèmes de persévérance et de diplomation se posaient. Ainsi l'Université misait-elle sur l'accroissement du nombre de professeurs, sur des taux d'encadrement plus avantageux, sur un soutien financier aux étudiants considérablement accru, sur un recours délibéré aux nouvelles technologies comme outils de formation et d'apprentissage, sur des espaces suffisants et adéquats pour les étudiants de maîtrise et de doctorat.

---

programmes courts (DESS et microprogrammes) visant la formation continue et le rehaussement de la compétence professionnelle; l'implantation d'une politique d'évaluation de l'encadrement et des formations reçues, et ce, vis-à-vis des étudiants actifs, des diplômés récents et des décrocheurs; la mise en œuvre d'un important plan institutionnel de soutien financier en lien avec ceux offerts par les unités.

<sup>19</sup> Voir ACPAU, 1997-1998, septembre 1999 et *Maclean's Survey Results. Data 1999*.

La pertinence des stratégies mises en œuvre et l'atteinte des cibles fixées feront l'objet d'évaluations afin que l'on mesure le chemin parcouru et que l'on détermine les modes d'intervention les plus appropriés pour l'avenir immédiat. Dans le même temps, sans doute convient-il de réitérer pour la période 2003-2006 le caractère incontournable de certains des objectifs :

- la mise à jour des formations offertes et des modalités de soutien dans une perspective d'efficacité accrue;
- la promotion d'un recrutement rehaussé en nombre et en qualité dans les programmes de cycles supérieurs recherche, et tout particulièrement au doctorat;
- l'aménagement des programmes de façon à faciliter le passage direct ou accéléré au doctorat;
- le renforcement des modalités d'encadrement académique en prenant notamment appui sur l'intégration des étudiants aux milieux de recherche les plus dynamiques;
- la mise à niveau du financement des étudiants de maîtrise et de doctorat par rapport aux institutions concurrentes grâce à des montages budgétaires combinant plusieurs sources, y compris l'utilisation optimale de la formule de financement des variations d'effectif étudiant : ces montages impliqueront directement les responsables des unités académiques.

**En formation continue**, les objectifs fixés dans les *Priorités d'action 2000-2003* consistaient à repenser les programmes courts de 1<sup>er</sup> cycle en fonction des nouveaux contextes, des conditions d'emploi et de la diversification requise des formats et des méthodes, ainsi que de la contribution attendue des diverses unités académiques à la mise à jour des formations professionnelles. Il était également souhaité que les programmes de formation continue de 2<sup>e</sup> cycle continuent de se développer en prenant appui sur le potentiel de compétences et les ressources qu'offre l'Institution dans ses divers secteurs de formation professionnelle et de spécialisation avancée. Un diagnostic s'impose sur le degré de réalisation de ces objectifs à la lumière notamment du redressement et de la croissance des effectifs étudiants de la Faculté d'éducation permanente.

De fait, les effectifs étudiants de la FEP ont atteint au 1<sup>er</sup> cycle un sommet historique de quelque 120 000 crédits étudiants, soit une augmentation de 40 % par rapport à 1998. Par ailleurs, le succès de l'implantation des campus régionaux à Laval et à Longueuil incite à consolider cet acquis, voire à développer d'autres initiatives analogues. Les facultés et la Faculté des études supérieures ont davantage pris en charge la formation continue au 2<sup>e</sup> cycle avec le soutien de la FEP, comme en témoigne la croissance par rapport à 1998 des inscriptions aux programmes de DESS (54 %) et aux autres programmes courts (47 %). Au-delà des réalisations actuelles, une articulation plus étroite en matière d'éducation permanente entre la FEP et la FES reste à développer. Par ailleurs, la rapide croissance des programmes courts aux études supérieures et les interrogations que soulèvent ces développements feront l'objet d'analyses de la part d'un comité mandaté à cette fin.

Une question pendante concerne aussi l'orientation que l'Institution entend se donner en matière de formation continue, de formations dispensées à distance et de mise à jour des

formations professionnelles dans un contexte de développement majeur d'offres de formation reposant sur l'usage intensif des technologies de l'information et de la communication. Il serait souhaitable que l'Institution se dote de lignes directrices susceptibles de guider ses actions futures en la matière et qu'elle puisse en mesurer les implications pour ses ressources.

### *Les activités de recherche*

La comparaison récente des universités de recherche canadiennes, réalisée par *Research Infosource*, confirme à l'évidence la position avantageuse qu'occupent l'Université de Montréal et ses Écoles affiliées, HEC Montréal et l'École Polytechnique de Montréal.

**Revenus et intensité de recherche**  
**Les cinq premières universités de recherche canadiennes<sup>20</sup>**  
**2000-2001**

| <i>Université</i>                            | <i>Revenus de recherche (000\$)</i> | <i>Nombre de professeurs</i> | <i>Intensité de la Recherche (000\$)</i> |
|--|-------------------------------------|------------------------------|--|
| <i>Université de Toronto</i>                 | 470 062                             | 2 628                        | 178,9                                    |
| <i>Université de Montréal</i>                | 349 542                             | 1 667                        | 209,7                                    |
| <i>Université McGill</i>                     | 280 267                             | 1 343                        | 208,7                                    |
| <i>Université d'Alberta</i>                  | 240 548                             | 1 399                        | 171,9                                    |
| <i>Université de la Colombie Britannique</i> | 193 432                             | 1 772                        | 109,2                                    |

Afin de soutenir l'intensification de la recherche à l'Université de Montréal et de confirmer son profil et son positionnement comme université de recherche d'envergure internationale, les *Priorités d'action 2000-2003* avaient formulé trois objectifs qui doivent être maintenus et accentués :

- développer le potentiel de recherche par l'accroissement du nombre de professeurs, de chercheurs, de stagiaires postdoctoraux et une plus grande participation aux concours des organismes subventionnaires;
- mettre en œuvre des projets structurants et mobilisateurs qui favorisent l'intégration de la recherche et de la formation et qui accroissent les synergies entre les chercheurs, ainsi qu'entre les chercheurs et les milieux externes;
- créer des infrastructures de recherche plus adéquates en veillant à l'installation des nouveaux professeurs, en accordant des subventions de démarrage et en soutenant la formation de groupes et de centres de recherche.

La réalisation de ces objectifs s'est poursuivie avec rigueur. Depuis lors, l'Université de Montréal a visé à consolider et accroître sa performance en recherche subventionnée, en profitant notamment des programmes de la Fondation canadienne pour l'innovation, des Chaires de recherche du Canada, du Programme FCAR/NATEQ des chercheurs boursiers, et en misant sur des développements majeurs de recherche.

<sup>20</sup> Research Infosource Inc., *Canada's Top 50 Research Universities 2002*, 5 novembre 2002.

Parmi les réalisations, mentionnons :

- les recrutements qui ont justifié les 19 subventions obtenues à ce jour dans le cadre du programme stratégique de chercheurs boursiers (FCAR/NATEQ);
- l'octroi jusqu'à présent de 50 chaires de recherche du Canada sur un potentiel de 115 pour la seule Université de Montréal;
- la création déjà amorcée de plus d'une vingtaine de chaires d'études et de recherche et la constitution de fonds de bourse dans le cadre de la Campagne *Un monde de projets*;
- la conception de projets structurants subventionnés par Valorisation Recherche-Québec, l'Université de Montréal assumant la direction et le leadership de 17 projets et détenant un rôle majeur dans 14 autres sur un total de 37;
- la promotion, la fondation et le financement initial de Nano-Québec;
- une performance qui s'accroît aux programmes de subvention thématiques et stratégiques des grands conseils : par exemple, grands travaux du CRSH, grands projets en génomique et protéomique, subventions aux regroupements stratégiques et financement de centres et de groupes de recherche par le FRSQ, le FQRSC et le NATEQ;
- les succès obtenus auprès de la Fondation canadienne pour l'innovation tant pour le fonds de la relève que pour le fonds de l'innovation;
- la création de nouveaux centres institutionnels : l'Institut de recherche en immunovirologie et oncologie (IRIC) et le Centre de recherche en éthique de l'Université de Montréal (CREUM), venant s'ajouter aux centres et aux groupes de recherche institutionnels existant tant sur le Campus que dans les hôpitaux et les instituts affiliés, et à la Technopole que l'Université réalise avec l'École Polytechnique et HEC Montréal;
- des travaux de construction majeurs tant sur le Campus qu'à la Faculté de médecine vétérinaire pour accroître les espaces de recherche et d'encadrement aux études supérieures dans certains secteurs clés des sciences et de la santé.

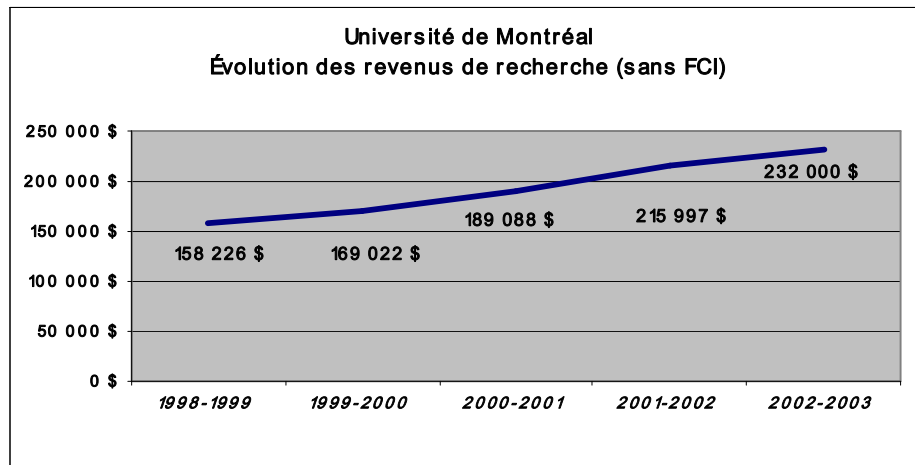
Le recrutement de professeurs-chercheurs répondant aux plus hauts standards internationaux est apparu comme la condition primordiale de réussite de ces objectifs et corrélativement de la consolidation des programmes de formation aux cycles supérieurs. De 1998-1999 à aujourd'hui, l'Université a recruté 300 nouveaux professeurs et chercheurs, renouvelant ainsi 25 % de son corps professoral. Le recrutement de 300 autres professeurs au cours des trois prochaines années renforcera le potentiel de recherche de l'Université.

Pour soutenir la recherche, l'Université prévoyait hausser progressivement sa contribution au fonds interne de recherche de 5,3 M \$ en 1999-2000 à 12,9 M \$ en 2002-2003, soit un montant annuel additionnel de 7,6 M \$ au terme de la période : ce montant devait être tout particulièrement affecté à l'installation de nouveaux professeurs, aux programmes de contrepartie, à l'aide aux chercheurs boursiers, aux regroupements stratégiques et enfin s'inscrire en appui à la réalisation des grands projets institutionnels

tels que Technopole-Montréal. Il manquerait encore 2,8 M \$ pour atteindre la cible antérieurement fixée.

Pour l'ensemble de l'opération, le pourcentage de professeurs obtenant des octrois de recherche (sous forme de subventions et de contrats) devait passer durant la période 2000-2003 de 70 % à 78 % : à la fin de l'année 2001-2002, ce pourcentage est passé à 75 %. L'Université doit poursuivre ses efforts et atteindre même un pourcentage de 80 % au cours des trois prochaines années.

De 2000 à 2003, l'Université s'était fixé l'objectif d'augmenter de 20 % ses revenus totaux de recherche (par rapport à 2000-2001), soit une cible de 222 M \$<sup>21</sup>. Comme l'Université a largement dépassé cette cible (en obtenant 232 M \$ en 2002-2003), hausser celle-ci à 270 M \$ en 2005-2006 apparaît réaliste.



L'Université de Montréal s'était donné plus spécifiquement des objectifs de croissance des revenus provenant des organismes subventionnaires fédéraux et provinciaux. Les subventions de recherche obtenues des organismes subventionnaires fédéraux en 2000-2001 ne représentaient que 23 % des revenus totaux de recherche de l'Institution (contre 33 % en moyenne dans les universités du G10); en 2002-2003, cette proportion atteignait 32 %, ce que représente à peu de choses près l'atteinte de la cible. Toutefois, le pourcentage et le rang qu'obtient l'Université dans l'ensemble canadien ne sont pas encore à la hauteur des activités de recherche de l'Institution : se classant au deuxième rang pour la somme totale des revenus de recherche, elle maintient un quatrième rang pour l'ensemble des revenus provenant des Conseils fédéraux pour 1999-2000, 2000-2001 et 2001-2002.

<sup>21</sup> Source : Direction de la recherche, *La recherche à l'Université de Montréal (2001-2002)*, tableau 1.4 et *Rapport préliminaire 2002-2003*.



**Organismes subventionnaires fédéraux ( 1999/2000-2001/2002)  
% et rang obtenus dans l'ensemble canadien par l'Université de Montréal<sup>22</sup>**

| Sciences humaines          | %    | rang |
|----------------------------|------|------|
| 1999-2000                  | 5,53 | 3    |
| 2000-2001                  | 5,74 | 3    |
| 2001-2002                  | 6,28 | 2    |
| <b>Sciences naturelles</b> |      |      |
| 1999-2000                  | 5,85 | 4    |
| 2000-2001                  | 5,86 | 4    |
| 2001-2002                  | 6,05 | 4    |
| <b>Santé</b>               |      |      |
| 1999-2000                  | 9,43 | 3    |
| 2000-2001                  | 8,88 | 3    |
| 2001-2002                  | 8,27 | 3    |
| <b>Total</b>               |      |      |
| 1999-2000                  | 6,94 | 4    |
| 2000-2001                  | 7,08 | 4    |
| 2001-2002                  | 7,01 | 4    |

Auprès des organismes subventionnaires québécois, l'Université avec ses écoles affiliées, l'École Polytechnique et HEC-Montréal, maintient son premier rang et tire avantage des programmes favorisant les regroupements stratégiques de recherche.

**Subventions et bourses du FCAR<sup>23</sup>  
Part des universités en \$ et en % de l'enveloppe globale de 1997-1998 à 2000-2001  
Les cinq premières universités  
(En milliers de \$)**

| UNIVERSITÉ                         |    | 1997-1998 | 1998-1999 | 1999-2000 | 2000-2001 |
|------------------------------------|----|-----------|-----------|-----------|-----------|
| <b>UdeM, HEC, POLY<sup>3</sup></b> | \$ | 9 226     | 10 086    | 9 787     | 10 797    |
|                                    | %  | 30,42     | 32,52     | 29,89     | 30,34     |
| <b>LAVAL</b>                       | \$ | 7 376     | 7 551     | 8 536     | 9 254     |
|                                    | %  | 24,32     | 24,34     | 26,07     | 26,01     |
| <b>MONTRÉAL</b>                    | \$ | 7 260     | 8 081     | 7 663     | 8 389     |
|                                    | %  | 23,94     | 26,05     | 23,40     | 23,58     |
| <b>McGILL</b>                      | \$ | 4 750     | 4 495     | 4 671     | 5 435     |
|                                    | %  | 15,66     | 14,49     | 14,27     | 15,27     |
| <b>UQAM</b>                        | \$ | 2 633     | 2 940     | 3 428     | 3 363     |
|                                    | %  | 8,68      | 9,48      | 10,47     | 9,45      |

<sup>22</sup> Direction de la recherche, *La recherche à l'Université de Montréal (2001-2002)*.

<sup>23</sup> Direction de la recherche, *La recherche à l'Université de Montréal (2000-2001)*.

Subventions et bourses du FRSQ<sup>24</sup>  
 Part des universités en \$ et en % de l'enveloppe globale de 1997-1998 à 2001-2002  
 Les cinq premières universités  
 (En milliers de \$)

| UNIVERSITÉ    |    | 1997-1998 | 1998-1999 | 1999-2000 | 2000-2001 | 2001-2002 |
|---------------|----|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| MONTRÉAL      | \$ | 19 426    | 20 176    | 23 284    | 24 288    | 27 001    |
|               | %  | 37,52     | 39,45     | 37,89     | 36,68     | 38,11     |
| LAVAL         | \$ | 13 551    | 12 789    | 14 276    | 16 457    | 18 594    |
|               | %  | 26,17     | 25,01     | 23,23     | 24,86     | 26,24     |
| McGILL        | \$ | 13 262    | 12 044    | 16 001    | 16 266    | 16 765    |
|               | %  | 25,61     | 23,55     | 26,04     | 24,57     | 23,66     |
| SHERBROOKE    | \$ | 3 382     | 4 088     | 6 183     | 7 011     | 6 268     |
|               | %  | 6,53      | 7,99      | 10,06     | 10,59     | 8,85      |
| U.Q. (RÉSEAU) | \$ | 667       | 676       | 601       | 855       | 1 263     |
|               | %  | 1,29      | 1,32      | 0,98      | 1,29      | 1,78      |

Pour l'ensemble des activités de recherche, l'enjeu actuel pour l'Institution est double :

- accroître la capacité de ses chercheurs d'obtenir les financements à titre individuel, ces financements servant d'assise à toute l'activité de recherche universitaire en même temps qu'ils consacrent la qualité de l'effectif professoral dans les grandes universités de recherche;
- accroître de façon substantielle les regroupements de ses chercheurs sur tous les créneaux d'importance stratégique qui à la fois commandent une part croissante des financements publics et privés et assurent le renforcement des milieux de formation et d'encadrement pour les étudiants gradués.

Pour la période 2003-2006, d'autres projets majeurs de développement sont à l'ordre du jour. Ceux-ci concernent entre autres :

- un Centre d'études internationales, incluant le réseau des chaires d'études américaines;
- un Centre de recherche interuniversitaire sur la littérature et la culture québécoises;
- un Centre de recherche sur le développement du médicament;
- un Centre de recherche sur la complexité biologique (Centre Robert-Cedergren).

Par ailleurs, une révision en cours du *Plan stratégique de recherche* devrait détailler de façon plus précise les objectifs à poursuivre pour assurer une intensification notable des activités de recherche dans l'ensemble des secteurs de l'Université.

<sup>24</sup> Direction de la recherche, *La recherche à l'Université de Montréal (2001-2002)*.

Corrélativement, le rapport *Les lettres et les sciences humaines à l'Université de Montréal* (octobre 2002) a contribué à faire ressortir la contribution notable de ce secteur au potentiel et aux réalisations de recherche de l'Institution, ainsi qu'à la formation aux cycles supérieurs. Il a en même temps souligné les efforts à accomplir pour y assurer une meilleure concentration des chercheurs, suivant les champs d'expertise reconnus ou à développer, et pour y créer des environnements plus favorables aux activités de recherche et à l'encadrement des étudiants<sup>25</sup>. Le rapport donnera lieu à un plan d'action où seront déterminés les moyens de rehausser significativement le profil des activités de recherche de ce secteur qui bénéficie déjà d'un fort rayonnement national et international.

De façon générale, en ce qui concerne la recherche, les principaux défis qui s'imposent à l'Université de Montréal pour la période 2003-2006 portent sur :

- le renforcement des moyens mis en œuvre pour l'installation des nouveaux professeurs dans les divers secteurs disciplinaires;
- le soutien maintenu aux grands projets institutionnels déjà amorcés;
- la concentration des ressources afin de favoriser les regroupements de chercheurs dans les domaines de recherche reconnus ou en émergence où l'institution veut manifester son leadership, notamment en arts et en lettres et sciences humaines;
- la performance accrue des chercheurs dans l'obtention de fonds provenant des conseils subventionnaires, ce qui suppose entre autres l'obligation de préparer et de soutenir adéquatement les professeurs nouvellement recrutés afin de maximiser leur réussite dans les concours;
- l'intégration plus poussée des objectifs de formation et d'encadrement de la relève dans les milieux de recherche;
- la prise en compte plus adéquate des besoins d'infrastructures de recherche pour l'ensemble des secteurs, y compris les ressources que requièrent les bibliothèques.

Par les développements de recherche qu'elle met en œuvre, l'Université de Montréal vise un rehaussement majeur de la formation offerte à ses étudiants, particulièrement aux cycles supérieurs. Son efficience en la matière doit donc se mesurer selon la qualité et le

---

<sup>25</sup> En résumé, le rapport souligne qu'à des degrés variables mais de façon assez générale, les unités de lettres et de sciences humaines de l'Université de Montréal ont fourni jusqu'à ce jour une contribution importante à la recherche et à la formation avancée. Le défi de l'heure pour ces unités consiste : 1) à repenser leurs programmes de 1<sup>er</sup> cycle et leurs stratégies de recrutement étudiant de façon à assurer une base adéquate à l'ensemble de leurs activités d'enseignement et de recherche; 2) à redéfinir leurs champs d'expertise pour fins de reconnaissance, de concentration des ressources et de développement; 3) à renforcer et accroître les regroupements interdisciplinaires majeurs qui existent ou émergent au sein du secteur, comme aussi à la frontière commune avec des unités appartenant aux autres secteurs de l'Université; 4) à intensifier leurs activités de recherche en exploitant au maximum les programmes des organismes subventionnaires, y compris les programmes de soutien aux regroupements de recherche; 5) à assurer un transfert optimal de la qualité de ces activités de recherche vers les programmes d'études et vers la formation et l'encadrement des étudiants aux cycles supérieurs; 6) à contribuer à la formation de la relève dans les diverses disciplines par un recrutement étudiant de haut niveau, notamment au doctorat, un encadrement académique et financier de qualité et une diplomation accrue. Le rapport conclut que l'Université doit considérer le développement du secteur suivant de telles orientations comme l'une de ses priorités, et déterminer les ressources à y investir.

nombre de ses diplômés aux cycles supérieurs et, à plus long terme, selon le dynamisme de la relève sociale, culturelle et scientifique que l'Université fournira au Québec. L'Université vise en second lieu à garantir à la société et à l'économie québécoises, le leadership intellectuel et technologique et la concentration de ressources de recherche de haut niveau requis dans tous les secteurs d'activité universitaire. À ce titre, la mesure d'impact doit être reliée à la reconnaissance internationale des activités de recherche et au développement des partenariats que celles-ci suscitent. L'Université poursuit enfin la réalisation de transferts de connaissances vers les utilisateurs dans les domaines tant social, culturel, économique que technologique, scientifique et biomédical.

### *L'internationalisation*

L'Université de Montréal s'est dotée d'un plan d'internationalisation, reflété dans le document *Orientation internationale* (septembre 2000). Selon ce plan, l'Université vise avant tout à offrir à ses étudiants une formation de qualité internationale dans des milieux de recherche de haut niveau, formation qui leur permette d'être compétitifs dans un monde de plus en plus globalisé. Cette exigence découle tout naturellement de l'environnement où elle s'insère, celui d'une métropole internationale, de caractère multiethnique, au confluent de traditions culturelles majeures du monde occidental et de courants dominants de l'économie du savoir.

L'Université de Montréal se caractérise et se différencie par ses secteurs d'excellence, et ceux-ci présentent d'emblée un potentiel considérable de formation de niveau international. L'un des impératifs d'une stratégie d'internationalisation pour ces secteurs consistera tout d'abord à intégrer aux programmes d'enseignement et aux activités de recherche qui s'y rattachent des éléments de contenu et d'apprentissage qui puissent consolider l'expertise des diplômés de l'Université dans la nouvelle économie du savoir.

En retour, la visibilité et le rayonnement confirmés de ces programmes de formation et de recherche, leur appartenance à une grande université de recherche dans un environnement de métropole internationale, détermineront de plus en plus le pouvoir d'attraction que l'Institution exercera à l'égard des étudiants, des stagiaires postdoctoraux et des professeurs-chercheurs étrangers.

Dans l'application de ce plan, l'Université s'est fixé des objectifs prioritaires pour la période 2000-2003 :

- organiser à compter de septembre 2001 la Direction des relations internationales de façon à soutenir efficacement l'orientation internationale de l'Université;
- revoir les ententes avec des institutions étrangères et en contracter de nouvelles afin de consolider les partenariats de formation et de recherche et favoriser la mobilité étudiante sur une base de réciprocité;
- soutenir l'expansion des projets de coopération conformément aux orientations institutionnelles et favoriser l'obtention des financements requis;

- hausser le nombre des étudiants bénéficiant de formations et de séjours à l'étranger dans le cadre de leur programme d'études en se servant à cette fin du réinvestissement gouvernemental ciblé de 1,7 M \$ par an pendant trois ans;
- promouvoir les cotutelles de thèse de doctorat non seulement avec les universités françaises, mais avec des universités partenaires de Belgique et de Suisse;
- accroître le recrutement d'étudiants étrangers de fort niveau, notamment en 3<sup>e</sup> cycle ;
- augmenter significativement le nombre de professeurs invités en le faisant passer de 75 à 150.

L'une des premières tâches dévolues à la DRI a consisté à entreprendre la révision des ententes internationales suivant les objectifs d'internationalisation de l'Université.

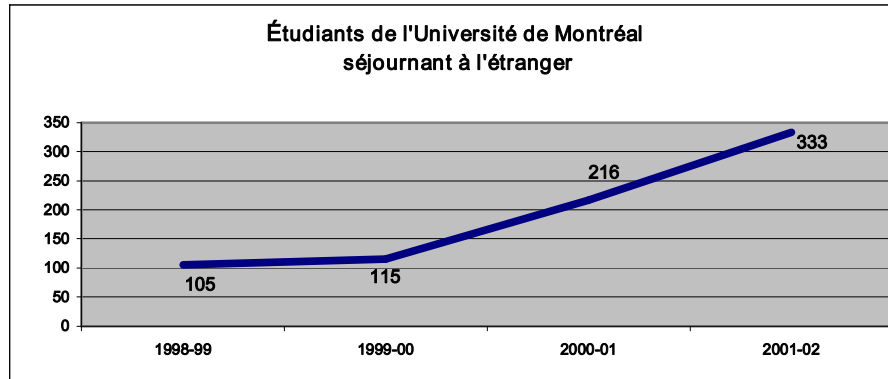
Dans le même temps, l'Université a soutenu les projets de coopération Nord-Sud qui se poursuivaient ou qui voyaient le jour en réponse aux appels d'offre d'organismes externes. Les agences de développement international versent ainsi annuellement plus de 5 M \$ à l'Université de Montréal pour réaliser des activités de formation et de recherche avec des institutions partenaires des pays en développement. Les principaux secteurs d'intervention ont été la santé, la démographie, le droit, l'urbanisme, les transports, l'éducation, l'économie et la médecine vétérinaire. Plus de 50 % des actions ont été centrées sur l'Afrique francophone. Les autres régions d'importance ont été l'Asie (Chine, Vietnam) et l'Amérique latine (Mexique, Brésil, Argentine)<sup>26</sup>.

Le bilan que l'on peut dresser des activités d'internationalisation indique par ailleurs que le nombre d'étudiants de l'Université qui séjournent à l'étranger dans le cadre de programmes d'échange a cru de façon très marquée au cours des trois dernières années<sup>27</sup>.

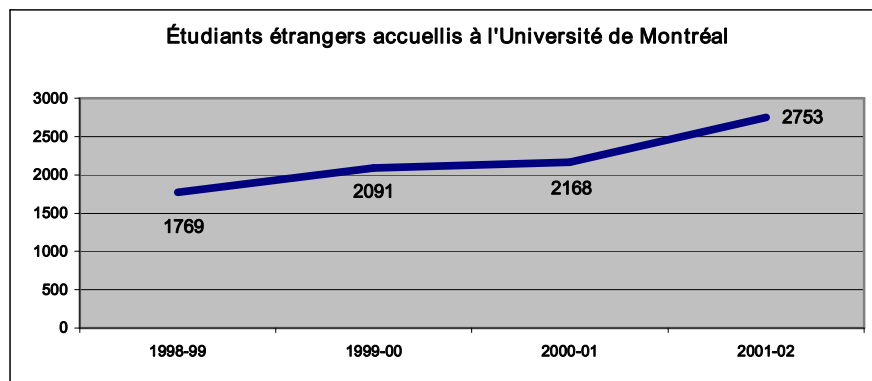
---

<sup>26</sup> À titre d'exemple de projets en cours ou qui viennent de se terminer : 1) Grâce à un financement de 5 M \$ de l'ACDI, la Faculté de droit a réalisé un projet de formation des juges en Chine, en collaboration avec l'Université McGill. 2) Grâce à un financement de 4,6 M \$ de l'ACDI, l'Unité de santé internationale de la Faculté de médecine collabore au renforcement des capacités de planification et de gestion de la santé au Gabon. 3) L'Unité de santé internationale est également fortement impliquée dans un projet d'appui à la lutte contre le sida en Afrique de l'Ouest, notamment au Mali et en Guinée, financé par l'ACDI (5,3 M \$). 4) Grâce à un financement de l'ACDI de 5 M \$, dans le cadre de son Programme de partenariats universitaires en coopération et développement (PPUCD), l'Institut d'urbanisme de la Faculté de l'aménagement termine cette année un projet de planification urbaine au Vietnam. 5) Les fondations Mellon et Rockefeller ont par ailleurs accordé respectivement des sommes de 373 K \$ (2002) et 450 K \$ américains (2000) au Département de démographie pour appuyer la recherche et la formation de haut niveau d'Africains dans les domaines de l'urbanisation, de la migration et de la santé des populations en Afrique.

<sup>27</sup> Source : Direction des relations internationales, *Statistiques internes*, février 2003.



Durant la même période, l'Université a attiré un nombre croissant d'étudiants étrangers dans ses propres programmes à tous les cycles.



Les cotutelles de thèse avec des universités françaises continuent de se développer : elles sont actuellement de l'ordre de 180 cotutelles en cours. Des protocoles de cotutelle ont été signés ou devraient l'être prochainement avec l'Université Catholique de Louvain, l'Université Libre de Bruxelles, l'Université de Genève et l'Université de Lausanne.

En 2002-2003, un projet pilote de soutien à la venue de professeurs invités a été lancé avec un budget initial de 100 K \$ : sa mise en œuvre suppose que les facultés assurent une contrepartie des allocations de fonds que la DRI est en mesure d'attribuer, et que les institutions partenaires à l'étranger procèdent à un financement croisé.

Durant la période 2003-2006, les mêmes objectifs et quelques autres devront être poursuivis :

- achever la révision des ententes internationales en visant la concentration des moyens et des ressources sur un nombre limité de partenariats porteurs bénéficiant à des ensembles d'unités académiques;

- réaliser de nouveaux projets de coopération qui ajoutent à la valeur des activités d'enseignement et de recherche de l'Institution au plan international<sup>28</sup>;
- en matière de mobilité étudiante, accroître encore le nombre d'étudiants effectuant des stages et des séjours d'études et de recherche à l'étranger en misant sur l'augmentation du budget de mobilité et sur des financements de sources complémentaires notamment pour les étudiants de 2<sup>e</sup> et 3<sup>e</sup> cycles;
- accroître le nombre d'étudiants étrangers de fort niveau poursuivant des études à l'Université, en soutenant de façon particulière le recrutement par les unités d'étudiants de 3<sup>e</sup> cycle (grâce notamment aux bourses d'exonération des droits différentiels de scolarité);
- soutenir le développement d'ententes de cotutelle de thèse de doctorat au-delà des institutions et des pays déjà concernés;
- favoriser l'internationalisation des formations par l'établissement de cursus intégrés et de programmes conjoints en misant sur nos partenariats privilégiés et sur des créneaux de collaboration offrant un réel potentiel de valeur ajoutée;
- enrichir et consolider le programme de soutien à la venue de professeurs invités;
- développer le réseau des chaires d'études américaines;
- fonder le Centre d'études internationales, en poursuivant une stratégie de consolidation des programmes d'études et des centres de recherche voués aux divers volets de ce domaine et impliquant dans certains cas des partenariats avec d'autres institutions.

### ***L'intégration des technologies de l'information et de la communication***

Les technologies de l'information et de la communication constituent désormais des outils indispensables à la poursuite de la mission de l'Université. Elles autorisent de nouvelles façons de faire en enseignement, en encadrement, en recherche, dans le service à la collectivité et dans le soutien aux activités centrales de l'Institution. Elles sont en passe de transformer l'ensemble des activités académiques et administratives de l'Université. Le degré de pénétration des technologies de l'information et de la communication devient de ce fait un indicateur de qualité, d'ouverture et de pertinence des activités et des processus de l'Université, et, par suite, de son positionnement stratégique.

En matière de technologies de l'information et de la communication, les objectifs suivants avaient fait partie des *Priorités d'action 2000-2003* :

- la mise en réseau de tous les membres de la communauté universitaire;
- le rehaussement et l'extension du réseau informatique;

---

<sup>28</sup> Ainsi, avec l'appui du Rectorat et de la Direction des relations internationales et la collaboration de la Faculté de médecine, la Faculté des arts et des sciences travaille présentement à l'élaboration d'un projet de très grande envergure (30 M \$) financé par la Fondation Gates et le gouvernement du Canada et impliquant la création d'un Réseau de renforcement des interventions en population et santé en Afrique subsaharienne.

- l'intégration des technologies de l'information et de la communication aux activités d'enseignement, de formation et de recherche;
- la modernisation des équipements et des infrastructures technologiques en appui aux processus tant académiques qu'administratifs;
- la restructuration des services de soutien aux usagers de l'informatique.

Dans cette perspective, l'Université a significativement réinvesti durant la période 2000-2003 dans la consolidation de ses services informatiques et dans la réalisation d'opérations pilotées par le DGTIC. Ainsi y a-t-elle affecté des montants supplémentaires jusqu'à concurrence de 4 M \$ en 2002-2003 à même le réinvestissement gouvernemental prévu, plusieurs postes de dépenses mentionnés émergeant par ailleurs au budget d'immobilisation. Le budget des TIC incluant les dépenses d'informatique et d'audiovisuel s'établissait en 1998-1999 à 11,8 M \$; il s'établit à 16 M \$ en 2002-2003.

Les montants investis ont servi par priorité à promouvoir un recours considérablement accru aux technologies de l'information et de la communication dans les fonctions enseignement et apprentissage; corrélativement, l'Université s'est employée à offrir à ses professeurs et à ses étudiants un soutien technologique adéquat et un accès facilité aux ressources informatiques de l'Institution. Des éléments marquants de cette stratégie ont consisté à réaliser l'opération « Des ordis pour les profs », à implanter des carrefours des TIC intégralement rénovés au Pavillon Principal et au Pavillon Jean-Brillant, à poursuivre la mise à jour des infrastructures technologiques des salles de cours et des laboratoires d'enseignement, à développer le soutien technologique aux usagers de la micro-informatique, à rehausser l'expertise de soutien aux activités d'enseignement et de recherche.

Un vaste effort d'analyse et de programmation impliquant les responsables des facultés et des services a concerné la réingénierie des processus, le développement et le renouvellement des systèmes informatiques de gestion (finances, ressources humaines, gestion académique) en soutien à la mission d'enseignement et de recherche.

Les principaux défis de la période 2003-2006 se présentent comme suit :

- définir et implanter une politique institutionnelle de sécurité informatique et d'utilisation du nouveau réseau à haute vitesse de l'Université et abaisser les niveaux de pannes des infrastructures par le mise en place de serveurs redondants pour les applications critiques;
- augmenter le nombre de postes de travail informatique pour l'enseignement et l'apprentissage, notamment en poursuivant le développement des Carrefours des TIC de la DGTIC et des Carrefours d'information et d'apprentissage des Bibliothèques;
- déployer dans les grands espaces publics, telles les cafétérias, les bibliothèques, les agoras, l'accès à l'Internet via un réseau sans fil, pour favoriser l'utilisation d'ordinateurs portables et d'assistants numériques personnels;



- poursuivre le renouvellement des postes de travail informatiques du personnel de l'Université et soutenir les chercheurs dans la mise à jour de leur parc informatique de façon à rejoindre les standards de la DGTIC;
- consolider les services d'aide aux usagers des TIC et élargir la gamme de services;
- terminer le déploiement du nouveau système de courriel et d'agenda électronique dans les unités et fournir des espaces accrus de stockage sécuritaire d'informations numériques pour le personnel et les étudiants;
- faire évoluer les applications de gestion institutionnelle en favorisant leur accès via un portail, une plus grande intégration entre les différents systèmes et le développement de services Web, cette opération supposant un changement majeur de paradigme en matière d'ateliers de développement et d'infrastructures de diffusion (Projet *Évolution*);
- assurer la réalisation de produits numériques d'enseignement-apprentissage et développer les infrastructures requises pour leur plus grande diffusion;
- améliorer les services aux chercheurs notamment par la disposition d'environnements scientifiques de pointe et par le soutien accordé à la production numérique et à la mise en ligne de prépublications, revues, livres, mémoires et thèses;
- rehausser le niveau de savoir-faire du personnel de l'Université en matière d'utilisation des technologies de l'information et de la communication, en diversifiant les approches et les outils de formation et en délivrant de la formation juste à temps.

### ***Les bibliothèques***

Les bibliothèques sont au cœur des activités d'enseignement et de recherche de l'Université de Montréal. La position de l'Université parmi les grandes universités de recherche nord-américaines se renforcera dans la mesure où les ressources de ses bibliothèques se développeront de façon marquée tant en ce qui concerne les collections qu'en ce qui concerne les services à rendre à la communauté universitaire. Il ne s'agit pas en effet seulement d'un service de soutien à l'enseignement et à la formation, qui doit répondre aux besoins d'un corps professoral et enseignant en mutation et d'effectifs étudiants en croissance, mais aussi d'une infrastructure majeure de recherche, qui doit évoluer et croître au rythme même d'expansion des activités de recherche dans tous les secteurs disciplinaires.

Des objectifs de rattrapage et de développement étaient fixés pour les bibliothèques dans les *Priorités d'action 2000-2003* : ainsi prévoyait-on hausser le budget de ce service de 5,9 % à 6,5 % du budget de fonctionnement de l'Institution avec la visée à plus long terme d'atteindre un pourcentage de 7,5 % conforme à la moyenne d'allocation budgétaire pour cette fonction dans les principales universités de recherche canadiennes. Un tel objectif a donné lieu à un ajout budgétaire de 5,5 M \$ en trois ans. Malgré ce notable effort et l'accomplissement d'un rattrapage essentiel, la cible idéale n'a pu être atteinte en raison notamment des ressources financières limitées.

**Les bibliothèques**  
Universités de recherche canadiennes (G10)  
Divers indicateurs (2000-2001)<sup>29</sup>

|                              | UBC     | Alberta | Western | Waterloo | McMaster | Toronto | Queen's | McGill  | Montréal + Laval | G10Total | Montréal - |       |
|------------------------------|---------|---------|---------|----------|----------|---------|---------|---------|------------------|----------|------------|-------|
| <b>Library Holdings/ FTE</b> | 318     | 331     | 285     | 189      | 234      | 314     | 375     | 239     | 129              | 137      | 252        | 158   |
| <b>FTE/ Staff</b>            | 75      | 85      | 114     | 109      | 96       | 65      | 85      | 75      | 111              | 127      | 88         | 98    |
| <b>Expenditures/ FTE</b>     | \$1 179 | \$1 047 | \$901   | \$746    | \$940    | \$1 461 | \$964   | \$1 193 | \$650            | \$681    | \$1 004    | \$767 |

Certes, les montants accordés par l'Université de Montréal à ce poste budgétaire demeurent en deçà de ce que l'on pourrait souhaiter, compte tenu du positionnement stratégique que vise l'Université. Alors que le budget de gestion consenti pour 2000-2001 s'établissait à 20 M \$, c'est de quelque 26 M \$ dont auraient dû disposer les bibliothèques pour se comparer à la moyenne des universités du G10. Le budget consenti en 2002-2003 en est encore à 23 M \$. Une évaluation réaliste des montants à affecter aux bibliothèques devra être faite, en profitant en particulier du financement accru des frais indirects de recherche pour s'approcher autant que possible de l'objectif.

Les bibliothèques de l'Université de Montréal se sont donné une vision de développement incarnée dans un *Plan stratégique 2001-2005* auquel il convient de référer.

Un certain nombre d'objectifs spécifiques se détachent toutefois de l'ensemble et méritent une mention particulière dans la mesure où ils requièrent plus directement l'adhésion des instances de planification de l'Université :

- poursuivre l'implantation des carrefours de l'information et de l'apprentissage dans les principales composantes du réseau institutionnel;
- améliorer les modes d'accès à l'information, à la documentation et aux services par l'utilisation optimale des possibilités technologiques;
- collaborer au développement d'une culture de l'information et à l'acquisition des habiletés prévues à la *Politique de formation à l'utilisation de l'information* en s'assurant qu'elles soient intégrées à la formation fondamentale;
- développer en concertation avec les unités académiques des dépôts institutionnels numériques en réponse aux nouveaux besoins de la communication savante et en vue d'assurer le rayonnement intellectuel de l'Institution;
- maintenir et enrichir les fonds documentaires tant sur support papier que sur support électronique conformément aux meilleures pratiques des grandes universités de recherche;
- suivant une vision de planification à moyen terme, prévoir les aménagements requis pour conserver et rendre les collections de recherche adéquatement disponibles, en particulier dans le secteur des sciences humaines et sociales.

<sup>29</sup> Sources : Inscriptions 2000/2002 en ETC du G10; Employés et collections de CARL, Statistiques 2000/2001.

### *Le redéploiement et le développement des personnels de soutien*

La réalisation des priorités 2003-2006, l'intensification des activités d'enseignement et de recherche, le développement de certaines fonctions stratégiques exigeront la mise en œuvre d'une planification des ressources humaines qui soutienne le projet institutionnel et prenne en compte les disponibilités financières de l'Université dans un contexte de relève à assurer.

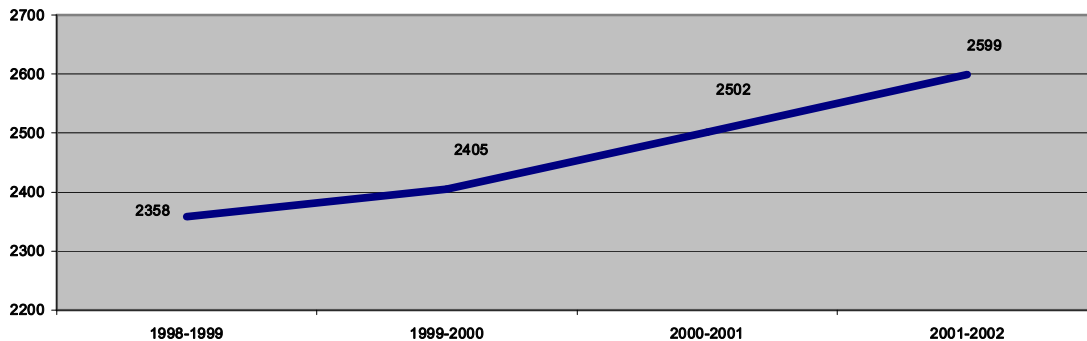
Dans cette perspective, l'Université favorisera une approche intégrée de la planification et du développement des ressources humaines. Il faudra faire en sorte que les besoins en main d'œuvre soient, d'une part, mieux définis en fonction des objectifs institutionnels et de l'évolution de l'organisation du travail et qu'ils donnent lieu, d'autre part, à un plan de développement et de formation des personnes. À cette fin, quatre objectifs prioritaires sont retenus :

- l'application des meilleures pratiques de gestion des ressources humaines en vue d'adapter et d'améliorer les processus;
- une gestion des ressources humaines misant sur le renouvellement des compétences et la formation des divers personnels;
- une planification de la relève en gestion et dans les postes clés;
- la création d'un nombre limité de postes pour certaines fonctions stratégiques, postes que devront justifier la comparaison des effectifs avec ceux de grandes universités de recherche comparables, l'augmentation des clientèles étudiantes, ainsi que le développement du corps professoral.

Les *Priorités d'action 2000-2003* ne faisaient qu'esquisser ces orientations. Celles-ci ont donné lieu à des réalisations partielles à poursuivre dans le cadre plus précis des stratégies retenues par la Direction des ressources humaines.

Par ailleurs, l'évolution du personnel de soutien – catégorie où l'on ne devait créer qu'une cinquantaine de postes pour des fonctions stratégiques – s'est traduite par l'addition de 241 postes en trois ans, comme le montrent les tableaux suivants.

**Université de Montréal**  
**Évolution du personnel de soutien**  
**Fonds de fonctionnement<sup>30</sup>**



**Université de Montréal**  
**Évolution du personnel de soutien**  
**dans les facultés et dans les services<sup>31</sup>**

|                      | 1998-1999 | 1999-2000 | 2000-2001 | 2001-2002 | Variation |
|----------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| <b>Tous secteurs</b> | 2358      | 2405      | 2502      | 2599      | 10,2%     |
| <b>Enseignement</b>  | 989       | 1028      | 1088      | 1124      | 13,7%     |
| <b>Services</b>      | 1369      | 1377      | 1414      | 1475      | 7,8%      |

*De facto*, une pression considérable s’est exercée sur l’ensemble des personnels en raison notamment de l’augmentation sans précédent des effectifs étudiants, des modalités particulières de formation et d’encadrement à développer, du soutien technique à implanter en appui à l’informatisation, des nouvelles fonctions à assurer en soutien à l’enseignement et à la recherche, des besoins de gestion plus efficiente, s’agissant d’administration, de recherche institutionnelle, de communications, de développement, d’internationalisation, etc.

Le cadre budgétaire nous impose désormais de ne considérer possibles que des variations marginales de l’effectif des employés, des professionnels et des cadres durant la période 2003-2006. La comparaison avec l’Université de Toronto, qui offre un niveau d’activités et une économie d’échelle comparables, peut ici servir de référence.

<sup>30</sup> Bureau de recherche institutionnelle, *Personnel : évolution des effectifs de 1997-1998 à 2001-2002*, 3 septembre 2002.

<sup>31</sup> *Idem*.

Ratio étudiants (en etc) / personnel de soutien<sup>32</sup>

|                      | Toronto(2000/01) | Montréal(2001/02) |
|----------------------|------------------|-------------------|
| secteur enseignement | 23,6             | 24,6              |
| secteur services     | 21,3             | 18,7              |
| Total institution    | 11,2             | 10,6              |

Cet état de fait impose donc de miser quasi exclusivement sur le renouvellement des effectifs, sur le redéploiement des ressources, sur les formations à dispenser et sur un examen rigoureux des fonctionnalités requises dans le contexte actuel pour une gestion efficiente des activités universitaires. À cet égard, une tâche majeure de planification s'impose qui s'appuiera sur l'expertise du Vice-rectorat aux ressources humaines et de la Direction des ressources humaines récemment restructurée.

### *La reconfiguration du campus*

Le précédent plan de reconfiguration du campus, élaboré en 1999-2000, visait à répondre aux objectifs suivants :

- réaliser une intégration plus poussée des espaces et des aménagements physiques conformément à la mission d'enseignement et de recherche de l'Université;
- permettre de nouveaux développements liés aux orientations stratégiques de l'Institution dans la phase actuelle de son histoire;
- créer des conditions favorables à l'établissement de nouvelles synergies entre des unités académiques appelées à coordonner leur développement;
- assurer une livraison de services plus efficace tant pour les personnels enseignants et non enseignants que pour les étudiants;
- remettre à jour un patrimoine immobilier vieillissant en en adaptant les composantes aux besoins actuels et prévisibles et en y intégrant les nouvelles technologies.

Dans le droit fil de ces objectifs, l'Université a adopté une *Politique d'utilisation des espaces* (avril 2001) et mis en œuvre un ensemble de projets de grande envergure, certains réalisés depuis lors, d'autres en cours d'exécution :

- l'aménagement d'un centre d'accès pour les services aux étudiants (y compris le Registrariat) et la reconfiguration du Pavillon J.-A. De Sève;
- la démolition du Pavillon administratif et la relocalisation de la Direction des finances et de certaines fonctions de la DGTIC;
- la rénovation des Résidences;
- la rénovation et le réaménagement du Pavillon Claire-McNicoll (ancien Pavillon Z);

<sup>32</sup> Source : Direction de la planification.

- la construction du Pavillon J.-A.-Bombardier en partenariat avec l'École Polytechnique pour y loger les activités de la Technopole;
- la construction des Pavillons Jean-Coutu et Marcelle-Coutu pour y loger la Faculté de pharmacie et l'IRIC;
- la construction d'un nouvel édifice pour y loger les cliniques et répondre à l'expansion des activités de la Faculté de médecine vétérinaire;
- le réaménagement d'un ensemble d'espaces dans les pavillons existants pour satisfaire à des besoins prioritaires en matière de soutien aux activités d'enseignement et de recherche.

À l'évidence, l'Université ne répond de la sorte qu'à une partie des demandes légitimes résultant de l'accroissement des effectifs étudiants, du recrutement de nouveaux professeurs, de l'expansion majeure des activités de recherche dans tous les secteurs, des besoins d'agrandissement et de réaménagement liés aux fonctions de soutien à l'enseignement et à la recherche. Compte tenu des constructions et réaménagements en cours, si l'on projette les évolutions présentes et prévues de l'Institution (personnels, étudiants, activités de recherche, etc.) le déficit d'espaces calculé selon les normes gouvernementales atteindrait plus de 33 000 mètres carrés à la fin de la période 2003-2006.

L'Institution dressera à brève échéance le bilan précis des espaces inventoriés et normés par secteur et par unité à la suite des transformations récentes et en cours, réalisera des projections sur cette base et établira ainsi un plan de reconfiguration pour l'avenir. Parmi les principaux défis à prendre en compte dans ce plan pour 2003-2006 figure l'obligation :

- de satisfaire, de façon modulée selon les secteurs, aux besoins d'espace liés à l'évolution du corps professoral, à l'accroissement des effectifs étudiants, aux nouvelles pratiques d'enseignement et d'apprentissage et aux développements de recherche;
- de prévoir des conditions favorables à l'encadrement des étudiants des cycles supérieurs dans les secteurs où il y aurait carence d'espaces à cette fin;
- d'envisager les additions d'espaces et les réaménagements requis pour le développement des infrastructures de soutien à la formation et à la recherche, notamment dans les bibliothèques.

#### **4. Les priorités d'action des facultés et les ententes de planification à établir**

À l'établissement de priorités d'action institutionnelles doit correspondre un processus analogue dans les facultés. S'appropriant les objectifs et orientations institutionnels, celles-ci élaboreront leur plan stratégique et définiront les pistes d'action de leur propre développement.

La détermination de ces orientations et de ces priorités d'action donnera lieu à un nouveau cycle d'ententes de planification qu'il s'agira d'établir d'ici la fin du trimestre d'automne 2003. Résultant de l'analyse des enjeux institutionnels et facultaires, ces

ententes viseront les suites opérationnelles à donner aux priorités que l'Université se fixe pour la période 2003-2006.

Ces ententes se fondent sur un diagnostic partagé par la direction de l'Université et les directions de faculté sur le positionnement et les enjeux propres à chaque unité d'enseignement et de recherche. Il ne s'agit pas de préjuger des résultats de l'évaluation périodique des unités d'enseignement et de recherche, mais de fournir, en amont, des critères de diagnostic et de déterminer pour chaque secteur et chaque unité de l'Institution, des stratégies d'avenir et des pistes d'action susceptibles de conduire à des consolidations, à des concertations et à des réaménagements, voire à des reconfigurations. Les ententes précisent en outre le redéploiement de ressources requis pour actualiser le potentiel de développement et de transformation des diverses unités d'enseignement et de recherche dans la conjoncture actuelle, compte tenu des moyens dont l'Institution peut disposer.

## **5. L'évaluation des unités d'enseignement et de recherche**

L'Université de Montréal poursuit actuellement une deuxième ronde d'évaluation de ses unités d'enseignement et de recherche suivant les modalités consignées dans le *Protocole d'évaluation des unités d'enseignement et de recherche* adopté par les instances en mars 1999 et révisé en octobre 2001.

Les objectifs stratégiques poursuivis sont les suivants :

- le positionnement stratégique des unités d'enseignement et de recherche par rapport aux grandes orientations de l'Institution et aux unités comparables à l'échelle nationale et internationale;
- l'amélioration continue de la qualité et de la pertinence des activités d'enseignement et de recherche et tout particulièrement des programmes d'études;
- l'imputabilité des unités à l'égard de la communauté universitaire et de la société.

Les plans d'action résultant des évaluations en cours ou à venir s'inscriront en complément ou en prolongement immédiat des *Priorités d'action 2003-2006* et compléteront, en les précisant, en les mettant à jour et en leur donnant une caution externe, les ententes de planification qui auront été établies avec les facultés. Ces plans d'action doivent donner lieu à des suivis annuels.

À la fin du cycle d'évaluation, le Vice-rectorat à la planification dressera le bilan du processus et, moyennant d'éventuels ajustements, arrêtera avec les facultés les modalités et le calendrier de la ronde suivante.

## **6. Conclusion**

Durant la période 2003-2006, l'Université de Montréal entend intensifier sa participation au développement du savoir et soutenir aussi adéquatement que possible les activités d'enseignement et de recherche de ses professeurs et de ses chercheurs dans tous les

secteurs disciplinaires. Dans un contexte général où elle assume la responsabilité de fournir une part substantielle de la main-d'œuvre hautement qualifiée dont le Québec a besoin, l'Université entend notamment hausser sa contribution à la formation de détenteurs de doctorat.

L'effort de relance que l'Institution a déployé durant la période 2000-2003 ne saurait être considéré comme terminé si l'on tient compte du positionnement qu'elle vise par rapport à ses comparables ailleurs au Canada. La poursuite des mêmes objectifs s'impose, alors que le cadre budgétaire actuel n'implique plus, jusqu'à nouvel ordre, de réinvestissement substantiel de la part du gouvernement du Québec.

Pour la période 2003-2006, l'Université maintient sa cible actuelle de 1 427 postes de professeurs réguliers : 1 395 postes actuellement répartis entre les unités académiques et 32 postes de réserve destinés à soutenir des développements stratégiques de recherche et à permettre des ajustements à la suite de l'évaluation des unités. Dans le même temps, elle n'envisage aucune croissance du nombre de ses chargés de cours, mais un ajustement à la hausse de l'effectif d'auxiliaires d'enseignement, ajustement conforme à l'objectif antérieur de 124 auxiliaires en équivalence temps complet.

L'accroissement des effectifs étudiants (= 5 200 étudiants en équivalence temps complet) a dépassé de près de 50 % les prévisions fixées pour la période 2000-2003 (= 3 500 eetc). Par suite, une relative stabilisation de ces effectifs est envisagée au 1<sup>er</sup> et 2<sup>e</sup> cycles, en même temps que s'intensifiera le recrutement d'étudiants de fort niveau dans un bassin élargi. À ces deux cycles d'études, une analyse détaillée de la façon dont chaque unité a réalisé les cibles d'accroissement d'effectif étudiant permettra d'évaluer les capacités d'accueil à promouvoir selon les programmes.

L'objectif primordial consistera par contre à accroître les effectifs de doctorat de quelque 600 étudiants en équivalence temps complet au terme de la période 2003-2006. À cette fin, l'Université favorisera le passage direct au doctorat depuis le baccalauréat spécialisé, ainsi que le passage accéléré après une première année de maîtrise. Elle s'emploiera aussi à soutenir le recrutement d'étudiants de fort niveau hors Québec et à l'étranger et à assurer à ses étudiants de 3<sup>e</sup> cycle des conditions d'encadrement et de financement susceptibles d'améliorer la persévérance et la diplomation.

Quant aux activités d'enseignement et de formation, il s'agira de poursuivre, tant au premier cycle qu'aux cycles supérieurs, les objectifs précédemment établis de transformation et de création de programmes, d'accroissement de qualité à l'admission dans tous les secteurs où cela s'impose, de soutien à la persévérance et à la diplomation. L'Université se souciera de renforcer la cohérence, l'efficacité et l'intégration des moyens qu'elle met en œuvre à cette fin. En formation continue, les finalités à poursuivre devraient impliquer entre autres une articulation plus étroite des interventions de la FEP, de la FES et des autres facultés en matière de programmes courts de 2<sup>e</sup> cycle.

Le bilan de la recherche fait état de nombreuses réalisations et notamment de la réalisation, voire du dépassement des cibles relatives à la recherche subventionnée. Par



suite, une cible rehaussée s'impose pour les revenus de recherche, soit 270 M \$ en 2005-2006, mais aussi pour le taux de participation des professeurs à la recherche subventionnée (80 %). La création de nouveaux centres de recherche est à l'étude. Une place nettement plus importante devra être accordée au soutien de la recherche en lettres et en sciences humaines. Mais d'autres défis retiendront aussi l'attention : l'installation des nouveaux professeurs; le soutien aux projets institutionnels en cours et aux regroupements de chercheurs; l'intégration plus poussée de la recherche et de la formation des cycles supérieurs; le développement des infrastructures de recherche, y compris les bibliothèques.

Redessinée en fonction de sa mission de formation supérieure et de recherche, l'internationalisation de l'Université de Montréal constitue une indéniable priorité : elle formera, durant la période 2003-2006, un champ d'interventions multiples. L'Université concentrera en effet ses moyens de façon à soutenir ses partenariats prioritaires avec de grandes institutions universitaires de par le monde et elle développera de façon intégrée la mobilité étudiante, la mobilité professorale, les activités de recherche et les programmes de formation partagée, dont les cotuelles de thèse de doctorat. Elle promouvra et soutiendra dans le même temps des projets de coopération Nord-Sud d'envergure qui contribueront de façon importante à sa mission d'enseignement et de recherche. Elle favorisera l'échange et le recrutement d'étudiants étrangers, notamment au 3<sup>e</sup> cycle. Elle accordera son soutien au regroupement de ses chercheurs impliqués en études internationales dans le cadre d'un Centre d'études internationales.

Au chapitre des technologies de l'information et de la communication, la poursuite des objectifs institutionnels impliquera notamment que l'on assure la sécurité informatique, que l'on améliore les infrastructures de soutien à l'enseignement et à la recherche, que l'on accroisse les moyens d'accès au réseau pour le personnel et les étudiants et que l'on développe et renouvelle les applications de gestion institutionnelle dans le cadre du projet *Évolution*.

Les bibliothèques constituent une infrastructure majeure de soutien à l'enseignement et à la recherche. À ce titre, elles ont bénéficié d'efforts considérables de rattrapage et de développement, qui se poursuivront durant la période 2003-2006. Outre le financement des acquisitions et l'enrichissement des fonds documentaires, les principaux défis concernent l'implantation des carrefours de l'information et de l'apprentissage dans les principales composantes du réseau, l'amélioration des modes d'accès à l'information suivant les possibilités technologiques, le soutien à l'application de la *Politique de formation à l'utilisation de l'information*, le développement de dépôts institutionnels numériques et la planification des aménagements requis pour le bon fonctionnement des bibliothèques.

En ce qui concerne les personnels non enseignants, une tâche majeure de planification s'annonce pour le Vice-rectorat aux ressources humaines et la Direction des ressources humaines. Cette tâche concerne, dans un cadre budgétaire contraignant, l'examen des fonctionnalités sous-tendant une gestion efficiente des activités universitaires, le

renouvellement et le redéploiement de effectifs et la détermination des formations requises afin d'assurer la relève.

Un attention particulière sera portée au bilan et à la planification des espaces de l'institution, compte tenu des développements réalisés ou en cours d'une part, des évolutions majeures affectant les activités d'enseignement et de recherche de l'Institution d'autre part. À l'horizon de 2006, si rien n'était fait pour corriger la situation, l'Université se trouverait confrontée à un déficit d'espaces de plus de 33 000 mètres carrés selon les normes gouvernementales.

Les *Priorités d'action 2003-2006* donneront lieu à l'établissement à brève échéance d'ententes de planification avec les facultés.

La période 2003-2006 verra la fin du cycle actuel d'évaluation des unités d'enseignement et de recherche, le bilan de cette opération et le lancement d'un nouveau cycle d'évaluation.