

ENTENTE DE RÉINVESTISSEMENT 2000-2003
AVEC LE MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION

4 décembre 2000

SOMMAIRE

1	INTRODUCTION	3
2	LES PRIORITES D’ACTION DE L’UNIVERSITE DE MONTREAL	3
3	LE RETOUR A L’EQUILIBRE BUDGETAIRE	4
4	LES PROJETS DE L’UNIVERSITE	5
	LES ETUDIANTS	5
	LE DEVELOPPEMENT ET LE REDEPLOIEMENT DES RESSOURCES PROFESSORALES	13
	LES ACTIVITES DE RECHERCHE.....	16
	L’INTERNATIONALISATION	18
	L’INTEGRATION DES TECHNOLOGIES DE L’INFORMATION ET DE LA COMMUNICATION	20
	LES BIBLIOTHEQUES	21
5	LES ACTIONS CIBLEES	22
6	LA RATIONALISATION DE L’OFFRE DE FORMATION	23
7	L’EFFICIENCE DANS LA GESTION	25
8	LA RECONFIGURATION PHYSIQUE DU CAMPUS	35
9	CONCLUSION	36

1 Introduction

Dans trois documents d'orientation : *Pour mieux assurer notre avenir collectif. Politique québécoise à l'égard des universités; Le fonds jeunesse. Le sommet du Québec et de la jeunesse; Programmation budgétaire 1999-2000 et 2000-2001*, le ministère de l'Éducation du Québec projette d'établir des « contrats de performance » avec les universités québécoises aux fins du réinvestissement.

L'*Entente de réinvestissement 2000-2003* que l'Université de Montréal propose au ministre de l'Éducation en guise de contrat de performance s'inspire d'abord du profil de l'Université, de ses orientations, de ses objectifs stratégiques et de ses priorités d'action. Elle tient compte de sa mission différenciée parmi les universités québécoises et de la comparabilité avec les grandes universités de recherche nord-américaines. L'*Entente* intègre les préoccupations que le MEQ a maintes fois évoquées concernant la qualité, la pertinence et l'efficacité des activités d'enseignement et de recherche dans les universités québécoises, concernant l'urgence et la nécessité de répondre aux besoins de la société, et concernant l'exigence d'ouverture sur le monde et de positionnement dans l'ensemble québécois, canadien, nord-américain et international.

Ce « contrat de performance » qui s'inscrit pour notre Université dans une longue tradition d'évaluations et d'ententes de planification, traitera successivement des points suivants : les priorités d'action de l'Université de Montréal; le retour à l'équilibre budgétaire; les projets de l'Université; le plan des actions ciblées, avec prise en compte des éléments spécifiques à l'Université de Montréal; la rationalisation de l'offre de formation; l'efficacité dans la gestion; la reconfiguration physique du campus.

2 Les priorités d'action de l'Université de Montréal

L'*Entente de réinvestissement 2000-2003* que l'Université de Montréal soumet au MEQ se situe dans le droit fil des orientations stratégiques définies dans le *Projet d'avenir* que le recteur Robert Lacroix proposait à la communauté universitaire en octobre 1998¹ et dans le mémoire que l'Université adressait au ministre de l'Éducation en septembre 1999 sous le titre *Pour un complexe universitaire de calibre mondial*². Elle s'appuie enfin sur les *Priorités d'action 2000-2003* qui en découlent³.

Selon un ensemble de paramètres que définit la classification Carnegie : taille de l'institution, éventail des programmes à tous les cycles et dans tous les secteurs, intensité de la recherche, importance des formations professionnelles avancées et des études supérieures, l'Université de Montréal avec ses Écoles affiliées, l'École Polytechnique et

¹ *L'Université de Montréal. Un projet d'avenir*, octobre 1998 : <http://www.secgen.umontreal.ca/recteur-5oct.html>

² *Pour un complexe universitaire de calibre mondial. Mémoire de l'Université de Montréal au ministre de l'Éducation*, septembre 1999 : <http://www.umontreal.ca/divers/memoire/memoire.html>

³ Université de Montréal. Vice-rectorat à la planification, *Priorités d'action 2000-2003*, mai 2000 : <http://www.umontreal.ca/planification/index.htm>

l'École des Hautes Études Commerciales, se classe parmi les grandes universités publiques de recherche nord-américaines. De telles universités constituent des pôles de concentration de l'excellence académique au-delà même du cadre régional, voire national, où elles se situent. À ce titre, l'Université de Montréal, adéquatement refinancée, compte pouvoir s'inscrire dans la courte liste des universités du monde qui exercent un rôle déterminant dans la transmission et le développement des savoirs, dans la formation professionnelle de haut niveau, dans le maintien et l'enrichissement des arts, des lettres et de la culture universelle, ainsi que dans l'innovation sociale, culturelle et technologique.

Afin de confirmer ce positionnement, le *Projet d'avenir* retenait trois critères : *qualité, pertinence et ouverture*, qu'il appliquait à tous les volets d'activité de l'Institution. Il définissait les orientations stratégiques suivantes :

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

Ces orientations sont celles dont l'Institution poursuit la mise en œuvre dans le cadre des *Priorités d'action 2000-2003* et que reprend l'*Entente de réinvestissement* à convenir avec le ministre.

3 Le retour à l'équilibre budgétaire

L'Université de Montréal a soumis au ministre de l'Éducation en juillet 1999 et fait approuver un plan de retour à l'équilibre budgétaire. Ce plan :

- annonçait le retour à l'équilibre budgétaire sur un horizon de quatre années;
- ne dépendait aucunement de quelques retombées des bourses du millénaire que ce fût, non plus que d'un réinvestissement gouvernemental;
- prévoyait qu'il n'y aurait plus de compressions gouvernementales des budgets de fonctionnement des universités et qu'il y aurait reprise en charge par le gouvernement de l'augmentation des coûts du système;
- s'appuyait sur une croissance des étudiants en équivalence temps complet, l'Université de Montréal reprenant ainsi sa part de marché en vertu de son projet académique, que supportait stratégiquement le Fonds de relance institué

grâce à un congé de cotisation au régime de retraite de l'ensemble des groupes constitutifs de l'Université.

La stricte application de ce plan aurait permis d'atteindre l'équilibre en 2002-2003 en accentuant le déficit de ressources de l'Université. L'augmentation projetée des étudiants en équivalence temps complet permettait en effet de combler l'écart structurel entre les revenus et les dépenses.

De fait, les données disponibles au début du trimestre d'automne 2000 confirment le réalisme du plan soumis au ministre : les augmentations des *etcc* 1999 et 2000 suggèrent une accélération du calendrier de retour à l'équilibre budgétaire dès 2000-2001, puisque les clientèles étudiantes augmentent à un rythme plus rapide que celui que projetait le plan. À l'évidence, le déficit de ressources ne sera pas aussi important que ce qui était appréhendé, grâce aux retombées des bourses du millénaire d'abord, au réinvestissement gouvernemental ensuite, comme en atteste le tableau 6 qui présente un sommaire des projets d'investissement de l'Université.

L'Université entend rembourser le déficit accumulé conformément au plan de résorption présenté au MEQ et approuvé par lui. À la fin de l'année 2002-2003, le déficit accumulé sera passé de 60,3 M\$ à 32,4 M\$, soit une résorption de 27,9 M\$. Aux 17,2 M\$ alloués à cette fin par le MEQ pour l'année 1999-2000, s'ajouteront en effet 10,7 M\$ pour les trois prochaines années.

4 Les projets de l'Université

Les étudiants

Au Québec, l'Université de Montréal occupe une position analogue à celle des grandes universités de recherche, lieux privilégiés de formation de haut niveau qui répondent en priorité aux besoins des clientèles étudiantes nationales. En raison de son profil de principale université de recherche et de formation professionnelle de langue française, l'Université de Montréal se doit de mettre ses programmes d'études au service d'une part importante de la relève sociale, culturelle et économique du Québec. Elle se reconnaît donc plus que jamais l'obligation de centrer ses activités d'enseignement et de recherche sur ses étudiants et d'ajuster leur formation au contexte d'ouverture et de constante mutation propre à la société du savoir.

L'Université de Montréal s'est donc engagée, dans son *Projet d'avenir*, à accroître la qualité et la pertinence des formations qu'elle offre, tout en assurant en priorité l'accessibilité de ses programmes aux étudiants du Québec. L'importance et la qualité des effectifs étudiants se conjugueront ainsi avec l'excellence des programmes d'études et des milieux de formation.

Dans le contexte qui lui est propre et compte tenu des moyens dont elle disposera, l'Université visera à se rapprocher autant que possible de la performance en la matière des universités qui lui sont comparables, à commencer par l'Université de Toronto.

- L'accessibilité accrue à des programmes de qualité

L'Université de Montréal s'est employée à rénover plusieurs de ses programmes et à en créer de nouveaux adaptés aux besoins actuels de formation d'ordre fondamental et appliqué⁴. Elle a également accru son offre d'admission dans des programmes contingentés par ses soins de façon à mieux satisfaire aux demandes dûment identifiées de formation professionnelle de haut niveau. Dans les domaines de spécialisation concernés, l'accroissement des effectifs étudiants repose sur le fait qu'elle est en mesure d'assurer la formation de la relève la plus qualifiée.

L'Université repense actuellement son offre de formation continue tant au 1^{er} qu'au 2^e cycle, de façon à mieux articuler les programmes dispensés en prolongement des formations professionnelles de haut niveau qu'elle assume déjà. Outre certains programmes nouveaux créés sur mesure, l'Université a réaménagé ses antennes à Laval et à Longueuil afin de répondre, en visant la plus grande concertation possible, à des besoins spécifiques de formation continue dans des champs d'étude où elle possède une expertise conforme à sa spécificité. Pour l'Université, l'objectif visé est celui de réaliser ainsi son plein potentiel de transmission et de développement des connaissances auprès de toutes les clientèles qu'elle est en mesure d'accueillir.

Tableau 1
CROISSANCE PRÉVUE DES EFFECTIFS ÉTUDIANTS TOUS CYCLES
Total cumulatif selon le type de programme 1999-2000/2002-2003

	PROGRAMMES CONTINGENTÉS	NOUVEAUX PROGRAMMES	FORMATION CONTINUE	TOTAL
1999-2000	553	300	454	1307
2000-2001	976	837	976	2789
2001-2002	1282	1100	1282	3664
2002-2003	1392	1194	1392	3978

Source : Université de Montréal, Direction des finances

Dans le même temps, l'Université consacre des efforts particuliers à la consolidation de ses effectifs étudiants de 2^e cycle et à l'accroissement du nombre d'étudiants de 3^e cycle (pour un ajout ciblé de 250 étudiants *etc*). En la matière, elle n'a pas encore atteint les effectifs que justifient l'ampleur et la qualité de ses activités de recherche et de formation de chercheurs. Ces objectifs sont conformes à sa mission et impliquent aussi la rénovation et la création de programmes, ainsi que l'enrichissement des milieux de formation au-delà du niveau enviable atteint.

⁴ Vice-rectorat à l'enseignement de premier cycle et à la formation continue, *Liste des programmes créés et modifiés depuis octobre 1998*.

Tableau 2

**CROISSANCE DES EFFECTIFS ÉTUDIANTS TOUS CYCLES
PAR FACULTÉ ET POUR LES ANNÉES 1999-2000 À 2003-2004**

Réalizations estimées (1999-2000) et projections en date du 31.03.2000

Faculté	cr-étudiants	cr-étudiants	cr-étudiants	cr-étudiants	cr-étudiants
	1999-2000	2000-2001	2001-2002	2002-2003	2003-2004
	/ EETC	/ EETC	/ EETC	/ EETC	/ EETC
Aménagement	3135	4 025	4 025	4 025	4 025
	105	134	134	134	134
Arts & Sciences	26 348	48 808	65 458	67 018	67 018
	878	1 627	2 182	2 234	2 234
Droit	1 579	1 625	1 625	1 625	1 625
	44	54	54	54	54
FEP	613	8 748	13 703	20 353	23 353
	20	292	457	678	778
FES	1 138	-	-	-	-
	38	-	-	-	-
Kinésiologie	630	3 331	3 007	2 752	2 752
	(2)	111	100	92	92
Médecine	2 784	8 104	12 263	12 263	12 263
	92	270	409	409	409
Médecine dentaire	(1 203)	(1 576)	(1 660)	(796)	2 771
	(38)	(53)	(55)	(27)	92
Médecine vétérinaire	(115)	(310)	(831)	(618)	1 662
	(4)	(10)	(28)	(21)	55
Musique	58	532	775	775	775
	2	18	26	26	26
Optométrie	2 349	1 901	102	466	1 975
	78	63	3	16	66
Pharmacie	355	4 157	4 702	4 747	4 747
	11	139	157	158	158
Sciences de l'éducation	2 846	1 998	4 248	4 248	4 248
	95	67	142	142	142
Sciences infirmières	(935)	883	1 063	1 063	1 063
	(31)	29	35	35	35
Théologie	(294)	1 432	1 432	1 432	1 432
	(10)	48	48	48	48
Crédits-étudiants	39 214	83 658	109 912	119 353	129 709
EETC	1 307	2 789	3 664	3 978	4 324

Source : Université de Montréal, Direction des finances

□ Le soutien à la réussite des études

La durée des études de **1^{er} 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 ans⁵, ne semble pas faire problème.

Il s'agit, par contre, d'améliorer le taux de persévérance et d'accroître l'accès au diplôme, afin de mieux répondre à la politique québécoise d'accessibilité maintes fois réaffirmée depuis les années 60. Poursuivant cet objectif, l'Université de Montréal se fixe des cibles, certes ambitieuses, mais réalistes d'accessibilité et de soutien à la réussite.

Globalement, l'Université de Montréal visera d'ici 2008 à hausser son taux de diplomation après 6 ans de 74 %⁶ à 80 %. Toutes les unités dont les programmes de baccalauréat et de majeur accusent un taux d'attrition trop élevé se verront attribuer des cibles de correction modulées de façon à réaliser la cible institutionnelle; les moyens appropriés leur seront attribués.

Le tableau 3 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. **L'Université escompte avoir effectué près de la moitié du parcours d'ici 2003-2004.**

Tableau 3

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

Secteur	Cohortes de l'automne 1993		Nouvelles cohortes	<i>Nouvelles cohortes</i> <i>Résultats escomptés</i> <i>en 2003-2004</i>
	Cohortes initiales	Cohortes des "persévérants" en 2 ^e année	Taux de diplomation visé en 2007-2008	
UdeM	74 %	86 %	80 %	76 %
Santé	85 %	93 %	89 %	87 %
Sciences pures et appliquées	68 %	80 %	75 %	71 %
Arts, lettres et sciences humaines	56 %	74 %	70 %	62 %
Sciences sociales	75 %	86 %	80 %	77 %
Sciences de l'éducation	87 %	98 %	88 %	87 %
Droit	85 %	97 %	86 %	86 %

Source : BRI, octobre 2000

⁵ 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.

⁶ Les transferts aux Écoles affiliées (16 % des transferts interinstitutionnels) sont pris en compte comme transferts internes, contribuant ainsi à diminuer le taux moyen d'attrition institutionnel. 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.

L'analyse des taux de diplomation observés et visés suggère les commentaires suivants :

- Il existe un écart important entre le taux de diplomation obtenu au terme des cohortes initiales de l'automne 1993 et celui obtenu par les étudiants des mêmes cohortes qui ont persévéré en deuxième année. Ceux-ci obtiennent un taux de diplomation de 86,0 % contre 74 % constaté dans les cohortes initiales. Près de 70 % de l'attrition se produit donc au cours de la première année.

Cette constatation a une double conséquence. D'une part, la très large accessibilité caractérisant les programmes de sciences pures, d'arts, de lettres et de sciences humaines ainsi que certains programmes des sciences sociales n'a donné lieu à aucune réduction des exigences de qualité – exigences que l'Université s'engage à maintenir, tout en haussant le taux de diplomation des étudiants inscrits à ses programmes de baccalauréat et de majeur; d'autre part, la première année d'une cohorte est déterminante pour la réussite des études et doit faire l'objet d'attention particulière en matière de recrutement, d'encadrement et de suivi.

- 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 visées pour 2007-2008, l'Université prend en compte les facteurs suivants :
 - L'obligation stricte de maintenir la valeur des diplômes, tant dans les programmes contingentés que non contingentés, la qualité inégale des formations antérieurement acquises, les limites du financement disponible pour améliorer l'encadrement et soutenir la persévérance.
 - Les facteurs structurels défavorables, tels que la concentration des programmes de 1^{er} cycle sur trois, plutôt que sur quatre années, comme c'est le cas ailleurs en Amérique du Nord. Alors que la première année d'un cycle d'études de 4 ans permet une adaptation aux études universitaires, expose l'étudiant à une formation plus fondamentale et permet de confirmer en cours d'année les choix d'orientation, la première année d'un cycle de 3 ans plonge abruptement l'étudiant dans un cheminement d'études spécialisées : les taux d'attrition après un an, généralement plus élevés au Québec qu'ailleurs en Amérique du Nord, y trouveraient une part d'explication.
 - La nécessité de distinguer trois catégories de programmes traduisant des situations différentes et commandant des stratégies différentes.

Dans la première catégorie, représentée par sciences de la santé, droit et sciences de l'éducation et ayant un taux de diplomation égal ou supérieur à 85 %, le contingentement est souvent établi directement ou indirectement de l'extérieur (corporations et associations professionnelles, ministères, milieux de formation pratique) et les programmes imposent une sélection très serrée visant à ne retenir qu'un certain nombre d'étudiants offrant des chances de réussite élevées.

Dans une deuxième catégorie où figurent les programmes de sciences pures et appliquées, de lettres et de sciences humaines, les taux de diplomation plus faibles correspondent à une sélection moindre et à des probabilités de réussite moins élevées; les programmes de cette catégorie visent à répondre plus directement à la Politique à l'égard des universités.

Enfin, une troisième catégorie – les sciences sociales – présente un tableau mixte où avoisinent plusieurs programmes professionnels (psychologie, criminologie, relations industrielles...) affichant un taux de diplomation élevé et des programmes plus fondamentaux (anthropologie, sociologie, science politique, sciences économiques...) affichant un faible taux de diplomation. Le taux de diplomation sectoriel reflète donc une moyenne et traduit des situations fort différentes quant aux exigences à l'entrée et aux probabilités de réussite.

- La mise en œuvre de mesures concrètes visant à réduire le taux d'attrition au cours de la première année des nouvelles cohortes et à augmenter globalement le taux de diplomation d'ici 2007-2008. Ces mesures ressortissent à deux types de stratégies.

En premier lieu, soutenir la persévérance par un meilleur encadrement des étudiants, ce qui signifie :

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

- ✓ prise en compte accrue (stages, programmes coopératifs...) des exigences d'insertion dans les milieux de travail.

En second lieu, hausser les exigences à l'entrée et les cotes R minimales lorsqu'il s'avère que celles-ci sont manifestement trop basses dans certains programmes présentant des taux d'attrition élevés : il convient en effet d'améliorer la qualité du recrutement, tout en maintenant l'accessibilité la plus large possible et en offrant des structures d'accueil et d'encadrement répondant aux besoins d'ajustement des étudiants aux programmes universitaires.

L'atteinte des objectifs et des cibles en matière de taux de diplomation signifie la mise en œuvre distincte ou conjuguée de ces deux types de stratégies suivant la situation particulière de chaque programme.

L'atteinte du taux de diplomation visé, même s'il suppose des stratégies portant sur le début du cycle d'études, ne déterminera de résultats tangibles pour les cohortes concernées qu'en fin de cycle, donc au-delà de la période de réinvestissement. Ces résultats se traduiront en un rehaussement de la diplomation corrélatif de la persévérance accrue. En guise de repère, le tableau 4 indique la situation actuelle de l'Université de Montréal en matière de diplomation de 1^{er} cycle par rapport à ses homologues canadiennes et américaines et permet d'estimer par contraste le positionnement de l'Université de Montréal qui résultera des nouvelles cibles visées.

Tableau 4⁷

**Taux de diplomation dans les universités
Une comparaison nord-américaine**

	Montréal *	Toronto **	Ontario **	Consortium for Student Retention Data Exchange* Toutes universités	Association of Colleges Testing *** Universités publiques de recherche
Cohortes	Aut. 1993	Aut. 1990	Aut. 1990	Aut. 1992	Aut. 1993
Moyenne	74 %	74 %	71 %	60 %	
Très sélectif				67 %	73 %
Sélectif				54 %	51 %
Modérément sélectif				44 %	37 %

Note : Obtention du diplôme dans la même université après 6 ans *, après 7 ans **, après 5 ans ***.

⁷ Université de Montréal, BRI, oct. 2000; Toronto et Ontario : OSAP Indicators Data ,1999; CSRDE : <http://www.occe.ou.edu/CSRDE/summary.htm>; ACT: <http://www.act.org/news/releases/2000/02-16b00.html>.

Aux cycles supérieurs, si le taux de persévérance au niveau de la maîtrise, qui oscille autour de 65 % après 4 ans, semble être inférieur de peu à celui qu'on observe dans les universités de recherche nord-américaines, tel n'est pas le cas pour 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 de Montréal visera en 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 au niveau du doctorat de 3 points de pourcentage, soit 15 à 20 diplômés de plus par cohorte, impose également un diagnostic par programme et par secteur et suggère les cibles sectorielles suivantes⁸.

Tableau 5

**UNIVERSITÉ DE MONTRÉAL
TAUX DE DIPLOMATION AU DOCTORAT (après 8 ans)
Cohortes de 1989-1990 et 1991-92**

Secteurs	Taux de diplomation actuel	Cibles 2003-2004
Sciences humaines	38 %	40 %
Sciences sociales	39 %	42 %
Sciences pures	66 %	68 %
Sciences de la santé	67 %	69 %
Total des secteurs	47 %	50 %

Source : Université de Montréal, Bureau de recherche institutionnelle (septembre 2000)

Trois stratégies seront principalement déployées afin d'atteindre les cibles visées : accroissement de la qualité au niveau du recrutement, encadrement et suivi plus rigoureux, soutien financier aux étudiants plus adéquat.

L'analyse tant interne que comparative démontre clairement que le nombre et le montant des bourses doivent être considérablement augmentés. Sous forme de bourses d'excellence, celles-ci représentent un pouvoir d'attraction à l'endroit des meilleurs étudiants. Sous forme de bourses aux études supérieures, non seulement contribuent-elles à attirer d'excellents étudiants d'ici et d'ailleurs, mais elles constituent la meilleure garantie de persévérance et de 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

⁸ Les stratégies que l'Université mettra en œuvre en vue d'atteindre ces cibles implique de réduire d'ici 2003-2004 le taux d'attrition de 10%.

soutien financier des étudiants entre 3 % et 4 % de leur budget de fonctionnement ⁹. Par souci de demeurer concurrentielle et de contribuer adéquatement à la formation des spécialistes dont le Québec a besoin, **l'Université de Montréal, qui consacre environ 1 % de son budget de fonctionnement aux bourses d'études, vise 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.**

Un ensemble de stratégies est donc présentement mis en œuvre et des cibles spécifiques poursuivies dans tous les programmes où le problème de persévérance se pose. Ainsi l'Université mise-t-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 gradués. L'évaluation des cibles et la mise en œuvre des stratégies feront l'objet d'un monitoring périodique.

Le développement et le redéploiement des ressources professorales

L'Université de Montréal entend se rapprocher progressivement de la norme des grandes universités publiques de recherche, telle qu'elle s'exprime notamment par le ratio étudiants en équivalence temps complet / professeur. En 1997-1998, ce ratio était de 20,3 chez nous, alors qu'il est de 16,9 à l'Université de Toronto¹⁰ et de 16 selon la moyenne des universités canadiennes¹¹. **Le réinvestissement proposé abaisserait, dans une première étape, ce ratio, tous cycles confondus, à 19,3. À la maîtrise et au doctorat, il passerait de 3,7 à 3,2, la moyenne des universités de recherche canadienne comparables se situant autour de 2,6**¹².

Le plan de réinvestissement institutionnel prévoit, au cours des trois prochaines années, créer 200 nouveaux postes de professeur, ce qui représentera au terme de la période de réinvestissement une dépense annuelle additionnelle de 20 M\$. Compte tenu des départs prévisibles durant ces trois années (120) et du nombre de postes à créer dans le cadre du plan de réinvestissement (200), le redéploiement et l'ajout de postes de professeur pourraient représenter, pour la période 2000-2003, quelque 320 postes.

Corrélativement, l'ajout d'une cinquantaine de postes d'auxiliaire d'enseignement sur trois ans portera leur nombre en équivalence temps complet de 72 à 122 et représentera à terme un investissement annuel de 2,3 M\$.

⁹ Voir ACPAU, 1997-1998, septembre 1999 et *Maclean's Survey Results. Data 1999*.

¹⁰ *Pour un complexe universitaire de calibre mondial*, tableau 3, p. 17.

¹¹ «The COU model assumes a decision to hire sufficient faculty to bring, by 2003-2004, the student/faculty ratio from its current level down to 16 : 1, the current average ratio of the other nine provinces» (*Ontario's Students, Ontario's Future. A Report of the Council of Ontario Universities*, mars 1999, p. 27).

¹² Selon les données de *Maclean's Survey Results. Data 1999*. Les universités comparables sont ici celles d'Alberta, de Colombie-Britannique et de Toronto. Le taux moyen d'encadrement aux études supérieures de l'ensemble des universités de recherche canadiennes s'établirait à 2,1 pour 1.

L'Université effectuera ce réinvestissement dans son corps professoral en tenant compte de la situation spécifique de ses diverses unités et des orientations de développement stratégique qu'elle entend privilégier. À cette fin, prolongeant les analyses institutionnelles pratiquées avec toute la rigueur souhaitable, des ententes de planification sont présentement en cours d'établissement avec les diverses facultés pour le redéploiement des ressources existantes et la distribution la plus judicieuse des ressources additionnelles aux fins de développement stratégique.

La distribution des nouveaux postes et le redéploiement des postes vacants à être comblés pourraient impliquer la répartition suivante pour les trois prochaines années :

- ❑ 170 postes seront alloués au titre du redéploiement, soit 120 postes existants et 50 nouveaux postes créés :
 - selon l'évolution des effectifs étudiants
 - selon la comparabilité des ratios étudiants/professeur en fonction d'unités de référence, à l'intérieur comme à l'extérieur de l'Institution
 - selon l'importance de la charge d'enseignement et l'intensité de la mission de recherche
 - selon les exigences des programmes professionnels
- ❑ 150 postes seront créés pour fins de développement stratégique :
 - dans le cadre des concours des organismes subventionnaires
 - selon les priorités institutionnelles
 - selon les axes et les aires spécifiques d'excellence (consolidation et développement)
 - suite aux résultats de l'évaluation des unités d'enseignement et de recherche
- ❑ ajout de 50 postes d'auxiliaire d'enseignement en équivalence temps complet

Le redéploiement et la création de postes de professeur résulteront donc d'un diagnostic rigoureux sur le positionnement de chaque unité aux plans national et international et d'une vision prospective partagée par la direction de l'Université et les directions de facultés sur les enjeux propres aux diverses unités. Le Vice-rectorat à la planification a établi la liste des indicateurs tant internes que comparatifs qui ont servi à éclairer les décisions de redéploiement, de rééquilibrage et de développement du corps professoral¹³. Ces décisions devant s'inscrire dans des ententes de planification, l'Université de Montréal pourra faire part au Ministère des plans de redéploiement et d'allocation de postes, lorsque ceux-ci auront été complétés au cours de l'automne dans le cadre des ententes de planification avec les facultés.

Le redéploiement et l'accroissement du corps professoral, ainsi que l'ajout d'auxiliaires d'enseignement, répondront aux objectifs prioritaires suivants :

- développer le potentiel d'enseignement et de recherche de l'Institution, en favorisant notamment le décroïsonnement et l'interdisciplinarité;

¹³ Université de Montréal, Vice-rectorat à la planification. Ententes de planification. Divers indicateurs.

- 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, en diminuant notamment dans une certaine mesure le nombre de chargés de cours;
- assurer aux nombreux programmes professionnels de 1^{er} 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 identifiés comme stratégiques.

Les postes créés pour fins de développement auxquels s'ajouteront un certain nombre de postes de redéploiement, seront principalement utilisés pour soutenir les développements de recherche et de formation aux cycles supérieurs dans des domaines jugés prioritaires et correspondant à la plupart des pôles d'excellence de l'Institution. Le *Plan stratégique de recherche* (2000-2005) que le Comité de la planification a approuvé en juin dernier et que l'Université a transmis au ministre de la Recherche, de la Science et de la Technologie, fait ainsi état d'investissements stratégiques en termes de chaires et donc de postes, dans des domaines thématiques précis. Durant la période 2000-2003, la répartition des postes et des chaires entre les différents secteurs serait approximativement la suivante :

Secteur des lettres, des sciences humaines et sociales (45 postes incluant 15 chaires)

- ✓ les études littéraires et culturelles, incluant les études québécoises;
- ✓ les études internationales;
- ✓ les études ethniques et les études sur le pluralisme culturel et linguistique;
- ✓ les sciences sociales appliquées, incluant la statistique sociale;
- ✓ les problématiques technologiques affectant le devenir des sociétés contemporaines
- ✓ l'éthique fondamentale et appliquée.

Secteur des sciences naturelles et des mathématiques (45 postes incluant 18 chaires)

- ✓ la science des matériaux, fondamentale et appliquée;
- ✓ la chimie médicinale et la pharmacologie;
- ✓ l'astrophysique et l'astronomie;
- ✓ les sciences informatiques et les sciences de l'information;
- ✓ les communications organisationnelles et l'informatique du multimédia;
- ✓ les méthodes de simulation et de modélisation et leurs applications;
- ✓ l'étude de l'environnement et du développement durable;
- ✓ la biotechnologie agroalimentaire.

Secteur des sciences biomédicales et la santé (60 postes incluant 44 chaires)

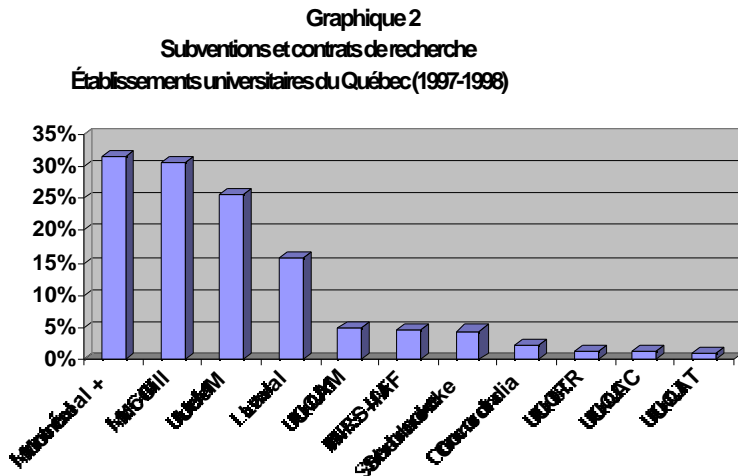
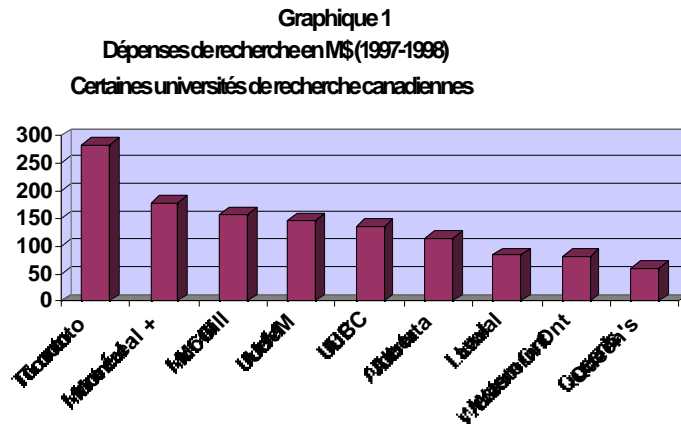
- ✓ les études relatives à l'agression et aux défenses de l'organisme (immunologie, virologie, etc.);
- ✓ les études relatives au complexe cœur, sang et vaisseaux;
- ✓ la génomique fonctionnelle et intégrative;
- ✓ l'oncogénèse et ses multiples dimensions;
- ✓ les études sur le milieu intérieur et l'environnement cellulaire;

- ✓ les neurosciences et les études sur la santé mentale;
- ✓ les études relatives au développement humain;
- ✓ la recherche clinique et évaluative;
- ✓ les sciences de la vision et les problématiques de santé oculaire.

Orientant en grande partie l'attribution de ressources professorales nouvelles, le développement de ces thématiques au plan de la recherche implique corrélativement des transformations et des ajustements des programmes de formation aux cycles supérieurs et commande, au delà, le renforcement des programmes disciplinaires et interdisciplinaires de 1^{er} cycle, qui servent d'assises à la réalisation des objectifs stratégiques ainsi définis.

Les activités de recherche

Les montants des revenus de recherche obtenus par l'Université de Montréal et ses Écoles affiliées (Montréal +) classent à l'évidence l'Université parmi les grandes universités publiques de recherche canadiennes.



Source : Conseil de la science et de la technologie, *Connaître et innover. Des moyens concurrentiels pour la recherche universitaire*, Gouvernement du Québec, 1999.

Le profil et la position de l'Université de Montréal, ainsi que le contexte dans lequel évoluent ses activités de recherche, suggèrent la poursuite des objectifs stratégiques suivants :

- développer le potentiel de recherche par l'accroissement du nombre de professeurs, de chercheurs, de stagiaires postdoctoraux et une plus grande participation selon le secteur 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 chercheurs et milieux externes;
- créer des infrastructures de recherche plus adéquates, en veillant à l'installation des nouveaux chercheurs, en accordant des subventions de démarrage et en soutenant la formation de groupes et de centres de recherche.

Dans cette perspective, l'Université de Montréal entend consolider et accroître sa performance en recherche subventionnée, en profitant notamment des programmes de la Fondation canadienne pour l'innovation, des Chaires d'excellence du XXI^e siècle (138 chaires pour l'Université en cinq ans, auxquelles s'ajoutent 32 chaires pour les Écoles affiliées), du Programme FCAR des chercheurs boursiers (25 postes) et en misant sur les développements majeurs liés à la Technopole que l'Université réalise conjointement avec l'École Polytechnique et avec l'École des Hautes Études Commerciales.

Le recrutement de professeurs-chercheurs de calibre mondial est la condition clé de réussite de cet objectif et corrélativement de la consolidation de nos programmes de formation aux cycles supérieurs. La réussite des étudiants de maîtrise et de doctorat dépend en effet directement des développements de recherche que l'Université mettra en œuvre dans le contexte hautement concurrentiel qui prévaut à l'échelle internationale.

En soutien à l'intensification de la recherche, l'Université prévoit hausser progressivement sa contribution 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 sera 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'inscrira en appui à la réalisation de Technopole-Montréal. Pour l'ensemble de l'opération, le pourcentage de professeurs obtenant des octrois de recherche (sous forme de subventions et de contrats) passera au cours des trois prochaines années de 70 % à 78 %; durant la même période, on devrait assister pour l'Université, sans les Écoles affiliées, à une augmentation de 20 % des revenus totaux de recherche (169 M\$ en 1999-2000; 203 M\$ en 2002-2003, sans la FCI).

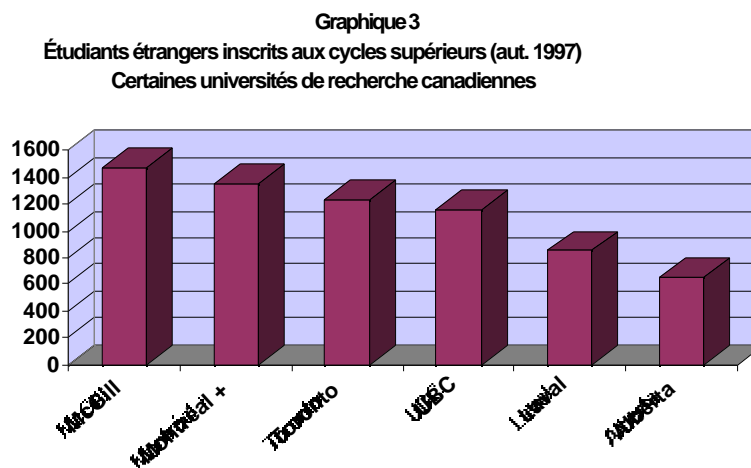
Par les développements de recherche qu'elle met en œuvre, l'Université de Montréal vise le rehaussement majeur de la formation qu'elle offre à ses étudiants, particulièrement aux cycles supérieurs. Son efficience en la matière se mesurera donc selon la qualité et le nombre de ses diplômés aux cycles supérieurs et, à plus long terme, selon le

dynamisme de la relève sociale, culturelle et scientifique que l'Université aura fournie 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'activités. À ce titre, la mesure d'impact sera reliée à la reconnaissance internationale des activités de recherche et au développement des partenariats que celles-ci susciteront. L'Université poursuit en troisième lieu la réalisation de transferts de connaissances vers les utilisateurs dans les domaines tant social, culturel, économique que technologique, scientifique et biomédical¹⁴.

L'internationalisation

L'internationalisation constitue une exigence particulière de toute université de recherche, puisque le savoir qu'elle produit et communique est par nature international. La mondialisation des échanges tant culturels qu'économiques contribue de surcroît à accentuer l'importance de ce volet d'activités académiques.

La dimension internationale de l'Université de Montréal est une composante de son profil. L'Université avec ses Écoles affiliées se classe au 2^e rang parmi les universités de recherche canadiennes pour le nombre d'étudiants étrangers inscrits aux cycles supérieurs.



Source: Statistique Canada

Ses professeurs et ses chercheurs ont depuis longtemps établi des contacts scientifiques avec des collègues étrangers et font partie de réseaux internationaux. L'Université a par ailleurs conclu de nombreux accords de coopération et d'échange d'étudiants. Il lui

¹⁴ Sur une analyse des impacts produits par les activités de recherche, on pourra consulter Fernand Martin, *Les retombées économiques des activités de recherche de l'Université de Montréal et de ses écoles affiliées*, Université de Montréal, juin 1990.

importe donc de refléter les exigences mêmes d'internationalisation du savoir dans ses programmes de formation; d'intégrer la diversité ethnique de Montréal; d'exposer les étudiants d'ici aux systèmes, cultures et langues d'ailleurs; d'augmenter le nombre de professeurs invités et de stagiaires postdoctoraux; enfin, d'être présente sur la scène scientifique internationale à la mesure de son potentiel et de ses réalisations. Il apparaît surtout qu'un nombre encore insuffisant de ses propres étudiants participe à des programmes de stages à l'étranger. Elle visera donc à atteindre notamment la parité en termes d'échange d'étudiants en orientant ses interventions selon un nombre donné de partenariats avec des institutions étrangères homologues.

Afin de consolider et de développer, selon le cas, la dimension internationale de ses activités, l'Université de Montréal prévoit un **réinvestissement annuel minimal de l'ordre de 2 M\$ qui concernera principalement les stages des étudiants à l'étranger, ainsi que l'accroissement du nombre d'étudiants étrangers, de professeurs invités et de stagiaires postdoctoraux**. Le changement d'ordre de grandeur des échanges et des stages à l'étranger que vise l'Université – le financement de ces activités ayant été en 1999-2000 de l'ordre de 200 K\$ – implique une planification rigoureuse. Tout en amorçant le processus de façon consécutive dès l'année 2000-2001, l'Université se fixera des cibles précises en la matière d'ici un an. Elle en profitera pour déterminer les effectifs à viser dans le recrutement d'étudiants étrangers, ainsi que les pourcentages d'accroissement qu'elle entend se fixer, pour les années à venir, quant aux professeurs invités et aux stagiaires postdoctoraux. D'ores et déjà, elle vise à se rapprocher de la parité des étudiants qu'elle envoie en stage à l'étranger et des étudiants étrangers qu'elle accueille, le rapport des uns aux autres étant actuellement de 1 pour 4, et à doubler le nombre de cotutelles de doctorat, actuellement de 96, dont 48 en provenance de l'Université de Montréal. Elle s'emploiera en outre à faire passer en trois ans le nombre de professeurs invités étrangers de 75 à 150.

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 transformeront ainsi 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.

Afin d'amorcer un virage majeur en matière d'intégration des technologies de l'information et de la communication, l'Université vient de procéder à une restructuration de ses services informatiques pour en faire une Direction générale des technologies de l'information et de la communication (DGTIC) et prévoit devoir consacrer des sommes considérables aux objectifs qui se rattachent à cette orientation :

- la mise en réseau de tous les membres de la communauté universitaire;
- le rehaussement et l'extension du réseau informatique;
- l'intégration des technologies de l'information et de la communication aux activités d'enseignement, de formation et de recherche par la création de carrefours d'apprentissage;
- 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.

Un investissement financier majeur est donc à prévoir; pour le moment, **l'Université projette d'y affecter des montants supplémentaires jusqu'à concurrence de 4 M\$ en 2002-2003¹⁵** à même le réinvestissement gouvernemental prévu, plusieurs postes de dépenses mentionnés émergeant par ailleurs au budget d'immobilisation. **Les montants investis seront affectés 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 se doit d'offrir à ses professeurs et à ses étudiants un soutien technologique adéquat et un accès facilité aux ressources informatiques de l'Institution.**

Les projections actuelles ne prennent pas encore en compte la réingénierie des processus et la mise en place de nouveaux systèmes informatiques de gestion (finances, ressources humaines, gestion académique) en soutien à la mission d'enseignement et de recherche.

Les bibliothèques

Les bibliothèques sont au cœur des activités d'enseignement et de recherche de l'Université de Montréal et constituent pour elle une priorité d'action à l'instar de ce qui se pratique dans les meilleures universités de recherche nord-américaines.

¹⁵ Le budget des NTIC incluant les dépenses d'informatique et d'audiovisuel s'établissait en 1998-1999 à 11,8 M\$.

L'évaluation des besoins actuels et la conjoncture de réinvestissement suggèrent que l'on poursuive les objectifs stratégiques suivants¹⁶ :

- améliorer, tant de l'intérieur que de l'extérieur de l'Université, l'accès aux services des bibliothèques et la consultation des ressources documentaires;
- implanter avec la collaboration de la DGTIC des carrefours sur le modèle des « information commons » servant de lieu de traitement de l'information;
- recalibrer les budgets d'acquisition afin de s'assurer d'un développement adéquat des collections;
- poursuivre la concertation avec les bibliothèques des autres universités de recherche québécoises et intensifier les partenariats en cours.

L'Université de Montréal, qui alloue environ 5,9 % de son budget de fonctionnement à ses bibliothèques, doit viser à terme à hausser ce pourcentage au moins au niveau pratiqué par les universités canadiennes comparables, soit 7,5 %¹⁷. **Des ajouts budgétaires successifs jusqu'à concurrence de 5,5 M\$ porteront l'enveloppe des bibliothèques à environ 6,5 % du budget de fonctionnement en 2002-2003. En priorité, ces fonds additionnels iront à l'enrichissement des collections et au rattrapage qui s'impose à cet égard par rapport aux bibliothèques des universités de recherche comparables hors Québec. Ils serviront aussi à rendre accessible aux usagers de la communauté universitaire un nombre considérablement accru de ressources documentaires et de banques de données sur support électronique, en leur fournissant un soutien adéquat au traitement de l'information ainsi obtenue.**

¹⁶ Voir *Bibliothèques de l'Université de Montréal. Objectifs de développement*, mai 2000 : <http://www.umontreal.ca/planification/index.htm>

¹⁷ Voir *Statistiques financières des universités et collèges 1997-1998*, ACPAU, Statistique Canada, tableau 2.3.D.

Tableau 6
SOMMAIRE DES PROJETS DE L'UNIVERSITÉ DE MONTRÉAL *
Cibles budgétaires de réinvestissement ('000 \$)

	Accroissement prévu à l'échéance du réinvestissement en 2002-2003	Ajouts budgétaires cumulatifs 2000-2001	Ajouts budgétaires cumulatifs 2001-2002	Ajouts budgétaires cumulatifs 2002-2003
Professeurs réguliers	20 000	3 460	11 620	20 000
Auxiliaires en etc	2 300	500	1 000	2 300
Personnel non enseignant et formation	4 500	2 700	3 400	4 500
Bourses d'études	5 500	1 066	3 066	5 500
Soutien à l'enseignement	2 200	1 000	1 600	2 200
Dépenses des bibliothèques	5 500	1 400	3 400	5 500
Soutien à la recherche	7 600	2 700	4 700	7 600
Internationalisation	2 000	1 700	1 700	2 000
Technologies de l'information et de la communication	4 000	2 900	2 400	4 000
Sous-total	53 600	17 426	32 886	53 600
Financement d'appoint lié au profil spécifique et aux activités particulières de l'Université de Montréal	4 645	3 200	4 045	4 645
	58 245	20 626	36 586	58 245

* Les retombées pour l'Université des Bourses du millénaire, soit environ 4 M\$ par année, sont intégrées aux cibles budgétaires de réinvestissement. Ce montant est plus spécifiquement affecté au financement des postes de professeur, des bibliothèques et des technologies de l'information et de la communication.

5 Les actions ciblées

Les projets de l'Université de Montréal dont nous venons de faire état, s'inscrivent en interaction avec certaines des cibles retenues par le MEQ. C'est dans cette perspective que nous soumettons nos projections par rapport à ces cibles.

- Grades de 2^e et 3^e cycles

La mesure incite à la diplomation de 2^e et de 3^e cycles. Sur la base actuelle de 1,115 diplômes de maîtrise et de 289 doctorats, l'Université reçoit 2,4 M\$. Selon la nouvelle méthode, l'Université escompte un financement additionnel de 2,1 M\$ en 2000-2001.

Diverses stratégies institutionnelles mises en œuvre en vue d'accroître la persévérance et la diplomation aux études supérieures : recrutement ciblé, bourses d'excellence et soutien financier, amélioration des taux d'encadrement et des environnements de formation, devraient ajouter un autre 0,4 M\$ d'ici 2003, pour un total à terme de 2,5 M\$.

- ❑ Formation des maîtres (stages, NTIC, etc.)

L'Université de Montréal vise à hausser le taux de diplomation dans les programmes de formation des maîtres en sciences de l'éducation et à augmenter sa part de diplomation de 10 % à 11 % en raison de l'amélioration des stratégies de recrutement, de la modernisation des environnements d'enseignement et d'apprentissage, du nombre accru de professeurs et de superviseurs de stages.

- ❑ Soutien institutionnel aux études à l'étranger

L'orientation internationale de l'Université de Montréal met l'accent sur les études à l'étranger aux trois cycles. La mise en œuvre de cette politique se traduira par une injection moyenne d'au moins 1,7 M\$ par année au cours des trois prochaines années.

- ❑ Soutien institutionnel aux stages et au placement

L'Université consacrerait annuellement à cet objectif au cours des trois prochaines années un montant additionnel de 1,7 M\$, dont 0,7 M\$ pour l'amélioration des stages à la Faculté de médecine.

- ❑ Bibliothèques et NTIC

L'Université de Montréal consacre actuellement quelque 30 M\$ aux bibliothèques et aux NTIC. Un montant additionnel de 3,8 M\$ a été alloué en 2000-2001 et l'Université prévoit hausser ce réinvestissement à 9,5 M\$ en 2002-2003.

- ❑ Subvention de contrepartie

Dans le contexte de sa campagne de financement en cours, l'Université de Montréal devrait pouvoir obtenir le maximum prévu à ce poste, soit 1 M\$ par année.

6 La rationalisation de l'offre de formation

L'Université de Montréal a procédé à plusieurs reprises à des rationalisations de l'offre de cours et de programmes.

À la suite du Rapport du Groupe de réflexion sur les priorités institutionnelles (GRÉPI), les unités d'enseignement et de recherche ont été invitées à rationaliser leur offre

de cours. Trois aspects relatifs à une réduction du nombre de crédits de cours donnés ont été considérés : taille des groupes, multiplication des cours à option, partition ou répétition des cours. Conjuguant ces trois paramètres, le GRÉPI était arrivé à la conclusion que l'Institution devait procéder à une réduction de quelque 2 000 crédits d'enseignement. Compte tenu des contraintes, les facultés et départements ont procédé à partir de 1996 à une diminution de 1 400 crédits d'enseignement. Dans la foulée des efforts de rationalisation, l'Université de Montréal a procédé, de 1996 à 2000, à un nombre significatif d'abandons de programme ou de suspensions d'admission¹⁸. L'évaluation des unités d'enseignement et de recherche, dont l'un des volets porte sur la pertinence et la qualité des programmes d'études et l'offre de formation, poursuivra cet effort.

Par ailleurs, sur la base d'une analyse de performance et de complémentarité avec les autres établissements, plusieurs initiatives ont été prises relativement à l'offre de service conjoint portant notamment sur les infrastructures d'enseignement et de recherche : réseaux informatiques, partenariats et alliances pour l'accès aux ressources documentaires. Plusieurs initiatives ont également été prises en regard de l'offre de formation : établissement et consolidation de nombreux programmes conjoints tant interfacultaires (dont plusieurs programmes bidisciplinaires) qu'interinstitutionnels¹⁹ et d'initiatives de concertation²⁰, fermeture du Département et des programmes de géologie en concertation avec l'École Polytechnique, l'Université McGill et l'UQAM, fermeture du Département de génie biomédical avec redéploiement des ressources professorales, harmonisation et mise en commun des programmes de mathématiques-informatique-physique-génie avec les autres universités montréalaises, stratégies d'intégration du Conservatoire de musique de Montréal à la Faculté de musique de l'Université de Montréal.

La rationalisation de l'offre de formation peut aussi signifier un accroissement et une diversification des activités, lorsque les besoins de la société le requièrent. Tel est le cas notamment des programmes de formation en sciences biomédicales, en pharmacie, en médecine, en sciences infirmières, pour ne mentionner que ces exemples de domaines où l'Université de Montréal possède un potentiel remarquable de développement et entend l'actualiser. De même, certains programmes intensifieront l'intégration des NTIC à leurs axes d'enseignement et de recherche : ainsi l'École de bibliothéconomie et de sciences de l'information développera-t-elle un créneau en gestion de l'information électronique et le Département de communication introduira-t-il dans ses programmes d'études une orientation multimédia en collaboration avec le Département d'informatique et de recherche opérationnelle et l'École de Bibliothéconomie et des sciences de l'information.

Enfin, sur la base des analyses et des recommandations de la Commission des universités sur les programmes et suite aux ententes de planification et aux évaluations des unités d'enseignement et de recherche, l'Université s'emploiera à intensifier ses liens de complémentarité et de concertation avec les autres institutions, chaque fois que la mise en

¹⁸ Vice-rectorat à l'enseignement de premier cycle et à la formation continue, *Liste des suspensions d'admission et des abandons de programme*.

¹⁹ Vice-rectorat à l'enseignement de premier cycle et à la formation continue, *Liste des programmes conjoints interfacultaires et interuniversitaires*.

²⁰ Vice-rectorat à l'enseignement de premier cycle et à la formation continue, *Liste des initiatives de concertation*.

commun des ressources et des offres de formation sera susceptible d'accroître la qualité des programmes et des environnements d'apprentissage.

Comme prévu par le ministère, l'Université de Montréal fournira d'ici le 31 janvier 2001 un bilan des initiatives prises et des mesures à prendre, suite aux travaux de la CUP. Quelques principes guident l'action de l'Université en matière de rationalisation de l'offre de formation, dont le ministère appréciera la pertinence.

Aux trois cycles, l'Université de Montréal dispense des formations professionnelles de haut niveau : elle doit veiller à une constante mise à jour des programmes concernés et garantir à ces programmes des ressources adéquates afin de répondre aux attentes des comités d'agrément et autres instances des milieux professionnels et associatifs. L'objectif qu'elle poursuit est ainsi de produire les professionnels dont la société québécoise a besoin en santé, en informatique, dans les sciences, en aménagement, dans les arts, ainsi que dans les divers champs d'application des sciences humaines et sociales.

L'Université de Montréal entend par ailleurs soutenir et continuer à développer ses programmes de type fondamental en sciences, comme en lettres et en sciences humaines et sociales, aux trois cycles, en y investissant conformément à ses priorités. Ces programmes s'avèrent en effet d'importance stratégique dans une économie du savoir, puisque les disciplines concernées constituent plus que jamais l'assise requise de développements professionnels de haut niveau, outre le fait de représenter un potentiel de créativité essentiel au renouvellement des connaissances et des pratiques. L'Université se doit toutefois de préciser, dans les ententes de planification qu'elle établit avec ses facultés et dans les plans d'action découlant de l'évaluation de ses unités, les créneaux de développement en fonction desquels elle continuera de restructurer ses programmes en y concentrant les ressources disponibles. Elle entend ainsi privilégier le resserrement des axes de développement des unités en fonction des orientations stratégiques de l'Institution. Elle favorise en outre le partage des ressources entre unités, afin de mieux soutenir des programmes de formation axés sur l'interdisciplinarité, sur l'intégration des habiletés transférables, sur l'apprentissage de la recherche, sur l'ouverture à l'international et sur l'adaptation aux profils de carrière. Elle envisage, par ailleurs, une concertation plus poussée avec ses Écoles affiliées et avec d'autres établissements universitaires et collégiaux afin d'accroître la pertinence et la qualité des formations offertes, dans tous les cas où cette concertation est source de valeur ajoutée.

7 L'efficience dans la gestion

En ce qui concerne ses processus tant académiques qu'administratifs, l'Université de Montréal poursuivra la visée d'être une organisation efficace. Elle misera donc sur la simplification et l'efficience de ses processus, sur la rationalisation de ses activités et sur la transparence de ses décisions de planification et de gestion.

Déjà avant les coupes budgétaires récentes, l'Université de Montréal était reconnue parmi les universités canadiennes comme « un modèle d'efficacité »²¹. Depuis lors, en période de restriction budgétaire sans précédent, l'Université de Montréal a géré ses ressources de façon responsable. Les mesures radicales qu'elle s'est imposées ont entraîné une réduction d'environ 20 % de ses personnels enseignant et non enseignant. Dans ce contexte exigeant, elle a pris néanmoins les dispositions requises pour retrouver l'équilibre budgétaire dès 2000-2001²² et repenser ses façons de faire.

Une gestion responsable renvoie aussi à des mécanismes de prise de décision transparente. À cet égard, **l'Université de Montréal a toujours appuyé ses décisions en matière de planification, d'allocation de ressources et de gestion sur un ensemble de données et d'indicateurs internes et comparatifs qui sont d'ordre public et disponibles pour fins de consultation tant en format papier que sur support électronique.** L'Université publie chaque année depuis 1994-1995 des *Indicateurs d'activités d'enseignement et de recherche*, présentant une fiche de données et d'indicateurs pour chaque faculté et département de l'Université²³. Aux fins de l'évaluation des unités d'enseignement et de recherche, le Bureau de recherche institutionnelle met à la disposition des unités un jeu complet d'indicateurs tant internes qu'externes produits sur mesure de façon à établir le positionnement stratégique des facultés et des départements de l'Université.

Afin de satisfaire à l'obligation d'efficience et d'imputabilité tout autant qu'à ses propres fins de planification, l'Université de Montréal aura établi d'ici le mois de janvier 2001 des ententes de planification avec toutes ses facultés²⁴. Elle poursuit, par ailleurs, le nouveau cycle d'évaluation de ses unités académiques, entamé en 1999-2000 et qui devrait se terminer en 2002-2003²⁵.

L'Université de Montréal partage les préoccupations du MEQ quant à l'efficience de la gestion. Malgré ses limites, la mesure qu'utilise actuellement le ministère pour établir les coûts d'administration au sein de chaque université (5,7 % à l'Université de Montréal par rapport à 6,2 % en moyenne pour l'ensemble des universités québécoises) représente une estimation préliminaire qui apparaît dans l'ordre des choses. Quant aux coûts moyens d'enseignement par étudiant pondéré que le Ministère observe à l'Université de Montréal, ils rendent compte eux aussi d'une situation globale, qu'une évaluation plus fine et plus désagrégée pourrait sans doute mieux traduire.

L'Université de Montréal a également pris note des indicateurs relatifs à la gestion du personnel enseignant en fonction desquels le Ministère suggère que les contrats de performance soient établis. En cette matière, l'Université s'est dotée depuis nombre

²¹ Voir à ce sujet : M. McMillan & D. Datta (University of Alberta), *The Relative Efficiencies of Canadian Universities : A DEA Perspective*, *Analyse de politiques*, 24 (1998), p. 485-511; A. Pratte, L'Université de Montréal passe pour un modèle d'efficacité, *La Presse*, 13 avril 1999, cahier A, p. 7.

²² Le plan de résorption du déficit accumulé présenté au ministère de l'Éducation prévoyait initialement le retour à l'équilibre budgétaire en 2002-2003.

²³ Voir l'édition 1998-1999, Vice-rectorat à la planification, Bureau de recherche institutionnelle, mai 2000 : <http://www.bri.umontreal.ca/indic.htm>

²⁴ Université de Montréal, *Priorités d'action 2000-2003*, op.cit., p. 23.

²⁵ Voir Annexe 9. Vice-rectorat à la planification, Université de Montréal, *L'évaluation périodique des unités d'enseignement et de recherche*, février 1999: <http://www.umontreal.ca/planification/index.htm>

d'années d'indicateurs quantitatifs²⁶, reliés aux composantes de sa mission, qui, conjugués à une analyse plus qualitative, favorisent les prises de décision en matière d'allocation de ressources.

On trouvera dans les tableaux et les graphiques suivants certaines données statistiques demandées par le Ministère, d'autres pouvant être fournies ultérieurement.

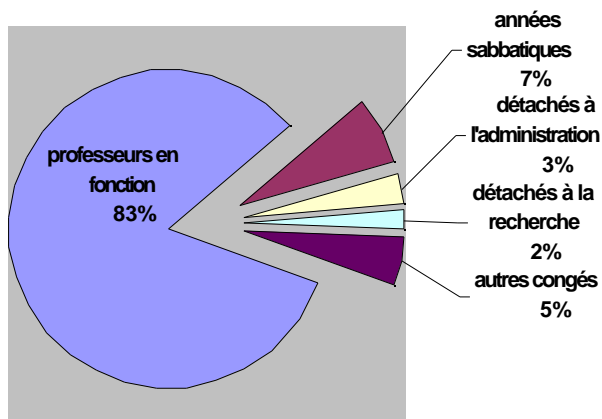
Tableau 7
Université de Montréal
Le personnel enseignant (en nombres absolus)²⁷
1998 - 1999

Professeurs réguliers	1 322
Professeur invités	43
Professeurs de clinique	927
Professeurs associés	218
Chargés de cours (3 crédits)	2 423
Autres personnels (3 crédits)	1 705
Chargés d'enseignement clinique	596
Auxiliaires d'enseignement	2 680

Graphique 4
Université de Montréal
Répartition du corps professoral en etc
1998 - 1999

1301 professeurs en etc
excluant les chercheurs avec
rang.

La conversion en etc est
effectuée sur la base du nom-
bre de jours/année en fonc-
tion.



²⁶ Bureau de recherche institutionnelle, Université de Montréal, *Indicateurs d'activités d'enseignement et de recherche 1998-1999*, mai 2000 : <http://www.bri.umontreal.ca/indic.htm>

²⁷ Voir les notes méthodologiques et les définitions dans *Indicateurs d'activités d'enseignement et de recherche*, op.cit. : <http://www.bri.umontreal.ca/indic/notes/person.htm>.

Tableau 7

Université de Montréal
Nombre moyen d'étudiants par groupe
1998 - 1999

<i>Cycle</i>	<i>théorique</i>	<i>pratique</i>	<i>clinique/stage</i>
1 ^{er}	48	19	5
2e & 3e	12	7	3

Concernant notamment l'établissement de la charge d'enseignement des professeurs réguliers, l'évaluation de la charge d'enseignement des « professeurs restants », les diverses catégories de personnel enseignant à temps partiel et l'établissement du nombre moyen d'étudiants par groupe²⁸, l'Université de Montréal propose les indicateurs suivants relatifs à l'efficacité dans le gestion du personnel enseignant et du personnel non-enseignant.

□ Le taux d'encadrement des étudiants

Constituant un indice du potentiel d'enseignement, de formation et d'encadrement, cet indicateur peut aussi servir de mesure de performance et de productivité en matière d'utilisation des ressources.

- Sur la base des données internes²⁹, ainsi que sur la base des données externes produites par Statistique Canada auxquelles il a déjà été fait référence, le ratio étudiants /professeur passerait en 2003 de quelque 20 étudiants par professeur qu'il était en 1997-1998 à 19,3, soit un ratio encore considérablement moins avantageux que celui que l'on observe à l'Université de Toronto (16,9) et en moyenne dans les universités canadiennes (16).
- Sur la base d'une analyse comparative québécoise réalisée pour l'année 1996-1997 à partir de RECU et de SIFU, la productivité pondérée de l'enseignement se situait pour l'Université de Montréal à 966 crédits étudiants / personnel enseignant, contre 891 pour l'ensemble des universités québécoises³⁰.

²⁸ On trouvera à l'Annexe 10 des commentaires plus détaillés à ce sujet.

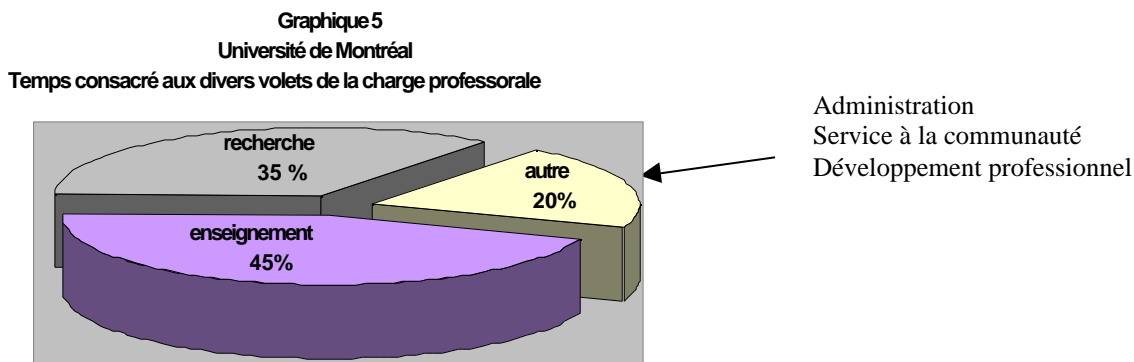
²⁹ Bureau de recherche institutionnelle, Université de Montréal, *Dossier d'inventaire et d'analyse 1998-1999* : <http://www.bri.umontreal.ca/dia.htm>

³⁰ Bureau de recherche institutionnelle, Université de Montréal, *Charge d'enseignement moyenne dans les universités québécoises 1996-1997. Mise à jour du Rapport Archambault*, novembre 1999 : http://www.bri.umontreal.ca/charge/univ_a.htm

□ La charge professorale

- Les volets de la charge professorale

Le graphique 5 illustre la part du temps consacrée aux divers volets de la charge professorale à l'Université de Montréal pour l'année 1998-1999 ³¹.



Le tableau qui suit illustre bien la comparabilité de la charge professorale des professeurs de l'Université de Montréal avec celle des universités de recherche américaines ³².

Tableau 8
Percentage of time post-secondary faculty spent on various activities
by type of institutions: fall 1992

Type of institutions	Research	Doctoral	Comprehensive
	100,0 %	100,0 %	100,0 %
Teaching *	39,0	46,0	60,0
Research	32,4	23	13,3
Administration	12,9	14,1	12,7
Service	9,3	10,1	6,0
Professional growth	3,6	4,2	5,0
Outside consulting	2,6	2,6	2,8

* Includes advising and supervising students

³¹ Voir *Indicateurs d'activités d'enseignement et de recherche 1998-1999*, op.cit., Annexe 1 : <http://www.bri.umontreal.ca/indic/annexe1.htm>

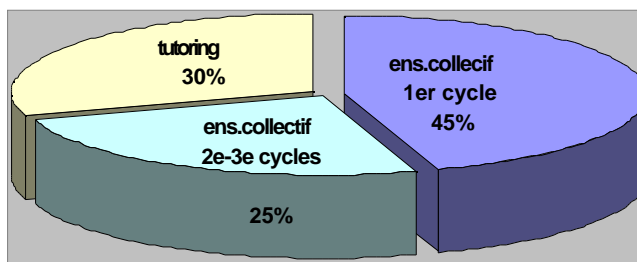
³² U.S. Department of Education, NCES, *National Study of Postsecondary Faculty 1998 and 1992* : <http://nces.ed.gov/pubs99/condition99/indicator-33.html>. Voir également *Pour un complexe universitaire de calibre mondial*, tableau 1, p. 16.

L'absence d'une quatrième année et une proportion plus grande d'étudiants aux 2^e et 3^e cycles à l'Université de Montréal (26 % contre 19,6 %) rendent principalement compte de l'écart dans le pourcentage de temps consacré à l'enseignement et à la recherche par rapport à la catégorie des universités de recherche. **L'Université de Montréal continuera de soutenir sa comparabilité par rapport à la catégorie américaine de référence.**

- La charge d'enseignement (enseignement collectif et *tutoring*)

Concernant l'établissement de la charge d'enseignement totale des professeurs, deux remarques méthodologiques s'imposent. Une première remarque a trait à la double dimension de la charge d'enseignement. **Celle-ci doit inclure, au même titre que l'enseignement collectif, l'encadrement des étudiants inscrits à la maîtrise de recherche et au doctorat (*tutoring*).** Cette dimension, qui représente à l'Université de Montréal 30 % de la charge d'enseignement totale, doit toujours être prise en compte dans le calcul de la charge d'enseignement.

Graphique 6
Université de Montréal
Composantes de la charge moyenne d'enseignement

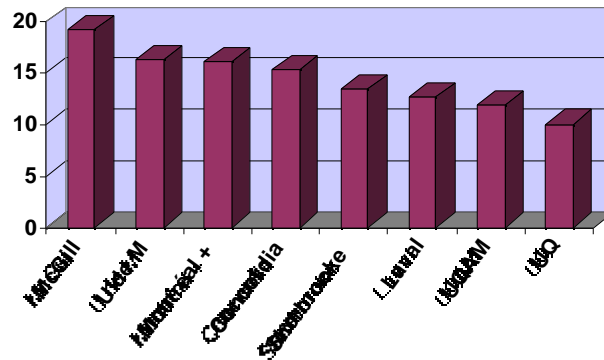


Une deuxième remarque porte sur le processus et le modèle d'évaluation de la charge d'enseignement auxquels se réfère le *Rapport Archambault* et qui sert ici de référence pour évaluer la charge d'enseignement relative des professeurs de l'Université de Montréal dans l'ensemble québécois. Dans le cas de telles analyses, le détail des données internes n'étant pas disponible pour les diverses institutions, les banques de données ministérielles sont utilisées. Certaines hypothèses simplificatrices doivent être appliquées et les secteurs fondamentaux et cliniques de médecine se trouvent exclus, ce qui explique certains écarts dans les résultats entre l'analyse interne, plus raffinée, et une telle analyse interuniversitaire dont l'avantage principal est de présenter les résultats en termes comparatifs. Malgré les limites inhérentes à la nature même des banques de données ministérielles, l'indicateur de la charge d'enseignement que produit le modèle demeure la seule mesure fiable de « benchmarking » dont nous disposons.

Il faut en même temps convenir de la nécessité d'aller plus loin dans le raffinement du processus et du modèle. À cet égard, l'Université de Montréal a développé une expertise qui lui permet d'évaluer avec beaucoup de rigueur et de précision la charge d'enseignement des professeurs, expertise qui pourrait s'étendre avec profit aux autres universités³³. On peut consulter les résultats de cette évaluation par faculté et par département dans *Les indicateurs d'enseignement et de recherche 1998-1999*.

Les analyses comparatives portant sur les universités québécoises pour l'année 1996-1997, réalisées dans le cadre de la *Mise à jour du Rapport Archambault*³⁴, établissent pour l'Université de Montréal une charge d'enseignement moyenne (collectif et tutoring) à 16,3 crédits – soit l'équivalent de 5,4 cours, démontrant ainsi la performance relative de l'Université de Montréal. Il faut rappeler que la méthodologie du Rapport Archambault, comme d'ailleurs celle mise en œuvre par l'Université de Montréal, prend en compte dans le calcul de la charge d'enseignement tant les professeurs en année sabbatique que les professeurs assumant une charge administrative à l'intérieur de leur unité. Seuls sont exclus les quelques professeurs détachés pour fins administratives ou de recherche à l'extérieur de leur unité, ainsi que les professeurs en congé sans traitement.

Graphique 7
Charge d'enseignement moyenne en crédits (CEM)
des professeurs réguliers dans les universités québécoises (1996-1997)



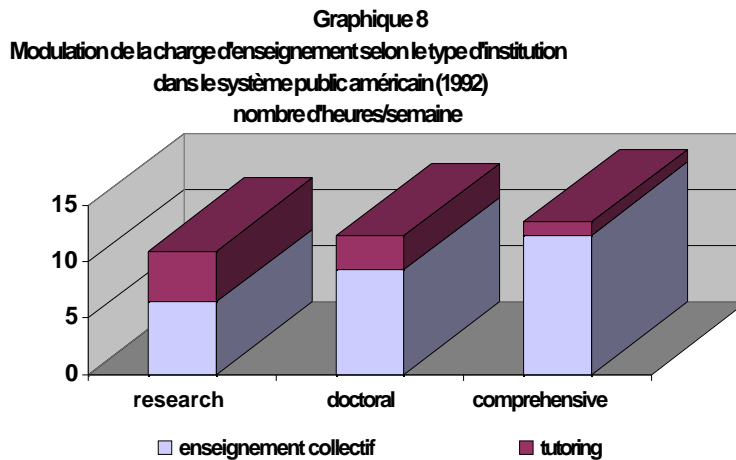
Cette performance relative est d'autant plus significative qu'elle s'inscrit dans un contexte où les universités québécoises se différencient à contre-courant du modèle nord-américain. Comme le montre le Graphique 8, la charge d'enseignement des professeurs dans le système public des universités américaines³⁵ augmente lorsque l'on passe de la catégorie *research* à celles de

³³ Université de Montréal. Vice-rectorat à la planification. *L'évaluation de la charge d'enseignement*.

³⁴ *Charge d'enseignement moyenne dans les universités québécoises 1996-1997. Mise à jour du Rapport Archambault*, op.cit.

³⁵ U.S. Department of Education, NCES, *National Study of Postsecondary Faculty 1998 and 1992*. Voir également le Tableau 1, *Pour un complexe universitaire de calibre mondial*, op.cit., p. 15. Voir plus récemment, Michael F. Middaugh, *How Much Do Faculty Really Teach ?*, *Planning for Higher Education*, vol. 27 (1998-1999), p.1-11.

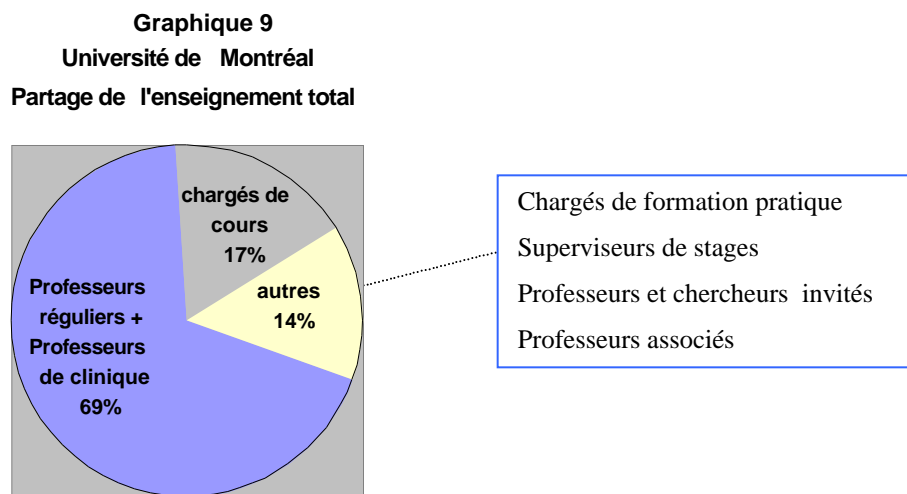
doctoral et de *comprehensive*, alors que c'est une situation généralement « inversée » que l'on observe dans l'ensemble des universités québécoises.



L'Université de Montréal entend maintenir ses efforts actuels de productivité tout en poursuivant sa visée de comparabilité avec les universités de recherche nord-américaines.

- Le partage de la charge des activités d'enseignement et de formation

Le graphique qui suit définit le partage de la charge d'enseignement entre les divers personnels enseignants à l'Université de Montréal ³⁶.



L'augmentation du nombre de professeurs modifiera le partage en faveur des professeurs réguliers et des autres personnels et s'accompagnera en principe d'une proportion moindre du nombre de chargés de cours, quoiqu'il faille tenir

³⁶ Voir *Indicateurs d'activités d'enseignement et de recherche*, op.cit., Université de Montréal (total), p. 3.

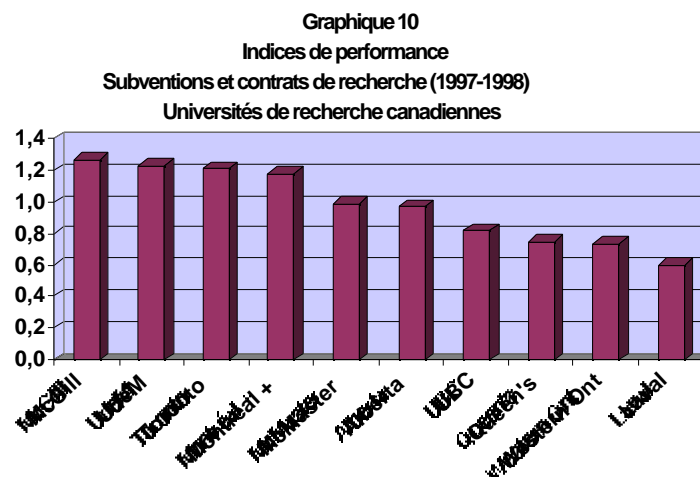
compte en même temps d'un nombre accru de charges de cours attribuées aux étudiants de 3^e cycle. Le profil de l'Université de Montréal pourrait exiger une augmentation des autres catégories de personnel à temps partiel, compte tenu de leur rôle essentiel dans tous les programmes comportant des dimensions professionnelles et pratiques et de l'importance accrue des stages en milieu de travail³⁷.

Le nouveau partage des enseignements vise donc à consolider le profil d'université de recherche de l'Université de Montréal.

- La performance en recherche des professeurs de l'Université de Montréal

À la performance en enseignement des professeurs de l'Université s'ajoute l'intensité remarquable du volet recherche de la tâche professorale. On peut mesurer celle-ci en démontrant que les professeurs de l'Université de Montréal ont obtenu une part de marché supérieure au pourcentage qu'ils représentent dans l'ensemble des universités de recherche considérées.

Pour l'année 1997-1998, les professeurs de l'Université de Montréal, qui représentaient 9 % des professeurs des universités de recherche canadiennes considérées, ont obtenu 11,1 % des subventions et contrats de recherche, pour un indice de 1,23 – ce qui les place en deuxième position au Canada³⁸.



³⁷ Dans une université de recherche à forte dominante professionnelle, comme l'Université de Montréal, les chargés de cours ne constituent qu'une des catégories de personnel à temps partiel et sont pratiquement absents dans certaines facultés. Par ailleurs, les chargés de formation pratique, les coordonnateurs de stages, les superviseurs de stages fournissent une contribution majeure à la formation des étudiants, y compris aux cycles supérieurs.

³⁸ ACPAU/CAUBO 1997-1998 pour les subventions et contrats de recherche et Statistique Canada pour le nombre de professeurs.

□ *Le personnel de soutien*

La transformation des processus académiques et administratifs exige la prise en compte de la relève à assurer, le redéploiement des personnels pour une efficacité accrue, ainsi qu'un certain réinvestissement en fonction du plan stratégique de l'Institution. L'Université prévoit réinvestir à cette fin 4,5 M\$ en trois ans, dont 2 M\$ pour intensifier les programmes de formation des divers personnels de soutien et 2,5 M\$ pour la création de postes dans certaines fonctions stratégiques.

À cet effort de planification des ressources humaines s'ajoute une visée de productivité accrue. Le ratio étudiants (en etc) par membre du personnel de soutien s'établissait en effet à 10,1 en 1993-1994, pour passer à 11,4 en 1997-1998, à la suite de la réduction de quelque 500 postes³⁹. **Les prévisions d'augmentation de 4 000 étudiants en équivalence temps complet et la création d'une cinquantaine de postes de soutien établiront ce ratio à environ 12,5** – ratio assez voisin du ratio de 12,3 observé à l'Université de Toronto en 1997-1998⁴⁰.

Par ailleurs, les réductions réalisées se sont accompagnées d'un rééquilibrage des fonctions réparties entre cadres et employés. De 1993-1994 à 1997-1998, l'Université a en effet procédé à une réduction de 36,4 % du nombre de ses cadres, qui est passé de 426 à 271. L'Université entend maintenir ce nouvel équilibre dans la phase actuelle de réinvestissement.

□ *La simplification et la reconfiguration des processus*

La reconfiguration des processus académiques est largement amorcée suite à l'implantation du guichet électronique⁴¹, qui a obligé à une révision en profondeur des façons de faire : homogénéisation des règlements, allègement des procédures, modification structurelle des programmes en vue de faciliter les passerelles des uns aux autres, établissement d'un horaire maître et allocation plus efficace des salles de cours et de séminaires.

Amorcée suite à la réduction des personnels et aux fusions consécutives de services, la reconfiguration administrative reposera sur la révision en profondeur et la transformation des processus, condition préalable à l'implantation de nouveaux systèmes informatiques de gestion en remplacement des systèmes actuels désormais périmés, notamment en ce qui concerne la gestion financière et celle des ressources humaines en appui aux activités académiques.

À cette fin, la direction de l'Université a déjà procédé à un audit externe de ses services informatiques au cours de l'automne 1999. Puis, elle a complètement

³⁹ Bureau de recherche institutionnelle, Université de Montréal, *Personnel non enseignant : évolution des effectifs*, septembre 1999 : <http://www.bri.umontreal.ca/person.htm>

⁴⁰ Voir *Priorités d'action 2000-2003*, tableau 1, p. 6 et University of Toronto, *Operating Fund Full-Time Equivalent Staff 1997-1998* (avec mise à jour 1998-1999) : <http://www.library.utoronto.ca/facts/>

⁴¹ Voir : <http://www.etudiant.umontreal.ca/>

restructuré ceux-ci en instituant la Direction générale des technologies de l'information et de la communication⁴². Sans délaissier les fonctions liées aux services informatiques traditionnels, celle-ci fournit un soutien orienté vers l'insertion des technologies dans les fonctions primordiales d'enseignement et de recherche et vers la prise en compte des besoins des usagers en matière de soutien technologique.

L'année 2000-2001 sera mise à profit pour amorcer la réingénierie des processus administratifs. L'Université établira les groupes de travail et instaurera les modes d'organisation requis en vue du renouvellement obligé des applications administratives principales. Ce développement stratégique est requis pour accroître l'efficacité du soutien institutionnel aux activités d'enseignement et de recherche.

8 La reconfiguration physique du campus

Même si l'*Entente de réinvestissement* dont il est ici question porte sur des éléments relatifs à l'ajustement de la subvention de fonctionnement, le MEQ ne saurait perdre de vue l'urgence de garantir à l'Université de Montréal les espaces et les aménagements physiques indispensables à son développement. Dans ce contexte, on ne saurait faire abstraction des besoins évidents issus de la croissance des effectifs étudiants, de l'augmentation du nombre de professeurs, du développement et de la mise à jour des programmes d'enseignement, des nouveaux modes de livraison de service dans un contexte où prévaut le recours généralisé aux technologies de l'information et de la communication, mais surtout du rehaussement considérable des activités de recherche.

L'Université de Montréal prendra donc l'initiative de définir un programme de développement immobilier à la fois conforme à l'utilisation optimale de ses ressources actuelles et à l'actualisation prévisible de ses *Priorités d'action 2000-2003*. Elle le proposera au Ministère prochainement, de telle sorte que celui-ci puisse souscrire à ce volet stratégique qui conditionne à maints égards la réalisation de l'*Entente de réinvestissement*.

⁴² Voir : http://www.diter.umontreal.ca/ban_anno/DGTIC_2000_02_24/index.html

9 Conclusion

Sur le plan de la gestion académique et de la gestion budgétaire, l'Université de Montréal honore volontiers ses obligations d'imputabilité et d'efficience. Les mesures très strictes qu'elle a prises dans la période récente lui ont permis de retrouver l'équilibre budgétaire et de projeter la résorption de son déficit accumulé. Dans le même temps, elle a relevé le défi d'amorcer une vaste opération de relance par laquelle elle confirme son caractère spécifique et son rôle irremplaçable en matière de formation et de recherche universitaires au service de la communauté montréalaise et de la société québécoise. Elle constate que les objectifs qu'elle poursuit ainsi dans le plein respect de sa mission rencontrent excellentement les orientations retenues par le gouvernement du Québec dans le cadre de sa *Politique à l'égard des universités* : l'accès aux études, la performance (qualité de l'enseignement, excellence de la recherche et efficience), la réponse aux besoins de la société et l'ouverture sur le monde.

Dans cette perspective, le financement approprié de son développement en tant que principale université de recherche de langue française au Québec s'impose comme un objectif stratégique à réaliser, à la fois pour elle-même et pour le ministère de l'Éducation, dans l'intérêt de cette relève de haut niveau que requièrent les principaux secteurs de la société québécoise. L'*Entente de réinvestissement 2000-2003* que l'Université de Montréal soumet au MEQ en guise de contrat de performance, constitue l'un des moyens d'accomplissement de cet objectif partagé.

Dans le cadre de cette entente, l'Université de Montréal convient avec le ministère de l'Éducation d'un réinvestissement favorisant la poursuite de ses priorités d'action.

Conformément aux orientations stratégiques de l'Institution, le contrat spécifie que l'Université de Montréal répondra aux objectifs d'accessibilité en accroissant la qualité du recrutement étudiant dans l'ensemble de ses programmes et en visant des cibles de hausse de contingent dans plusieurs de ses programmes professionnels, ainsi que dans un certain nombre de nouveaux programmes ou de programmes repensés suivant les exigences de la formation interdisciplinaire (études internationales, sciences biomédicales, etc.) et suivant les profils de carrière requis par l'économie du savoir (commerce électronique, finance mathématique, droit des affaires, gestion du risque, transferts culturels, multiethnicité, etc.). Elle favorisera l'accès à l'ensemble de ses programmes en implantant selon les besoins des formules de mise à jour et de rehaussement des compétences préalables (langues, méthodes formelles, traitement de l'information). Elle soutiendra de façon particulière l'accès à des options correspondant aux besoins sociaux actuels, telles par exemple les options scientifiques et technologiques de formation des maîtres ou les filières de formation relatives au traitement de l'information et à l'usage des médias de communication.

En ce qui concerne la réussite, l'Université maintiendra à jour la qualité des nombreuses formations qu'elle offre aux trois cycles dans les domaines professionnels et pour lesquels la persévérance et la diplomation ne suscitent guère de problème. Dans le même

temps, en prenant la juste mesure des contraintes et des circonstances particulières qui prévalent dans chaque cas, elle mettra en œuvre les stratégies les plus appropriées afin d'accroître la persévérance et la diplomation dans certains programmes fondamentaux de sciences humaines, de sciences sociales et de sciences où des difficultés particulières se manifestent, tant au premier cycle qu'aux études supérieures. Ces programmes sont d'autant plus stratégiques qu'ils garantissent pour une bonne part l'accessibilité aux études supérieures, qu'ils procurent nombre de compétences requises des diplômés dans une économie du savoir et qu'ils contribuent directement à la formation de la relève de haut niveau dont la société québécoise a besoin. Dans tous ces cas, les actions envisagées porteront sur l'amélioration du recrutement, de l'encadrement et du soutien financier des étudiants, sans laquelle les unités ne sauraient rencontrer les cibles quantitatives que l'Université s'est fixées à cet égard.

En ce qui a trait aux ressources professorales, l'Université entend viser l'amélioration de ses ratios d'encadrement, globalement trop lourds par rapport aux meilleures pratiques des universités comparables hors Québec. À cette fin, elle s'appuiera sur le recrutement d'environ 320 professeurs au cours des trois prochaines années, qui occuperont 120 postes existants devenus vacants et 200 postes nouvellement créés. Les 120 postes vacants et 50 des nouveaux postes serviront à redéployer les effectifs professoraux de façon différenciée, compte tenu de l'évolution des clientèles étudiantes, des programmes d'enseignement et des activités de recherche. Dans le même temps, les 150 autres nouveaux postes contribueront à consolider les investissements de l'Université dans les domaines de recherche jugés stratégiques et prioritaires et à développer les programmes de formation aux études supérieures comme au premier cycle, suivant les axes de spécialisation conformes à ses orientations prioritaires : études culturelles, statistique sociale, éthique fondamentale et appliquée, sciences de matériaux, chimie, sciences informatiques et sciences de l'information, génomique, oncogénèse, neurosciences, sciences de la vision, etc.⁴³ L'accroissement de l'effectif professoral entraînera le recours à une proportion moindre de chargés de cours. Dans le même temps, l'Université augmentera son investissement dans des postes d'auxiliaires d'enseignement, qui contribueront au financement des étudiants gradués, tout en servant l'objectif d'un meilleur encadrement des étudiants au premier cycle.

Compte tenu de sa dynamique de recherche, l'Université se fixe des objectifs d'accroissement des subventions, d'augmentation de 70 % à 78 % du pourcentage de professeurs subventionnés dans l'ensemble des secteurs, de concentration des ressources autour de thématiques à la frontière des disciplines, notamment dans le cadre du projet Technopole-Montréal, de développement des transferts et de rehaussement des milieux d'encadrement aux études supérieures.

Repensant son orientation internationale, l'Université de Montréal projette de soutenir l'ouverture sur le monde des formations qu'elle dispense à ses étudiants, en même temps qu'elle vise à accroître son recrutement d'étudiants étrangers et son implication dans des réseaux internationaux de formation et de recherche. Elle privilégiera tout particulièrement les stages de ses étudiants à l'étranger dans le cadre d'ententes et de partenariats

⁴³ Voir la liste plus complète ci-dessus, p. 15.

ciblés. Elle favorisera de même et soutiendra financièrement de façon toute particulière les stages de formation professionnelle de ses étudiants dans les milieux les plus appropriés.

En matière de soutien à l'enseignement et à la recherche, un effort ciblé d'investissement sera consenti pour développer et accroître le recours aux nouvelles technologies de l'information et de la communication dans l'enseignement et l'apprentissage et pour assurer un support technique adéquat aux usagers universitaires de la microinformatique. En parallèle, l'Université rehaussera de façon majeure les budgets alloués à ses bibliothèques pour la mise à jour et le développement des collections documentaires et pour l'accessibilité accrue aux réseaux d'information sur support électronique qui prévalent désormais dans une grande partie des champs d'étude et de recherche. Grâce au réinvestissement, elle pourra effectuer une partie du rattrapage à réaliser à cet égard par rapport aux universités de recherche comparables hors Québec.

L'Université de Montréal a toujours appuyé ses décisions en matière de planification, d'allocation de ressources et de gestion sur des indicateurs de performance permettant les comparaisons internes et externes axées sur les institutions comparables à l'échelle nord-américaine. Il ressort de ces comparaisons que les ajouts prévus de postes de professeurs sont indispensables afin d'améliorer le taux d'encadrement des étudiants. En passant de 20 étudiants par professeur à 19,3 en 2003, le ratio étudiants/professeur de l'Université se rapproche quelque peu du ratio de 16,9 que l'on observe à l'Université de Toronto. La distribution de la charge professorale à l'Université de Montréal entre les diverses fonctions : enseignement, recherche et administration, se compare tout à fait à celle qui caractérise les universités de recherche nord-américaine. Quant à la charge d'enseignement moyenne, incluant l'enseignement collectif et le tutoring des étudiants gradués, elle se révèle l'une des plus lourdes au Québec. De ce point de vue, l'Université de Montréal ne peut que viser à maintenir ses efforts actuels de productivité accrue, tout en poursuivant l'objectif de se comparer aux universités de même type en Amérique du Nord. La performance de ses professeurs en recherche situe l'Université en deuxième position au Canada. Les ratios caractérisant la fonction soutien et administration révèlent que l'Université, au terme de la phase actuelle de réinvestissement, se trouvera à un niveau de ressources en personnel non enseignant comparable à celui de l'Université de Toronto.

Au delà des mesures fondées sur de tels indicateurs de performance, l'Université de Montréal entend soutenir sa réputation d'efficience en modernisant et adaptant ses systèmes de gestion et en reconfigurant son campus de façon à répondre aux défis actuels de restructuration et de développement de ses activités. Elle compte également sur le soutien du ministère de l'Éducation pour réaliser ces objectifs qui s'avèrent indissociables des finalités académiques qu'elle poursuit.