

PRIORITÉS D'ACTION 2000-2003

Vice-rectorat à la planification

Mars 2000

SOMMAIRE

1. Les orientations	1
2. Les objectifs prioritaires	3
3. Les enjeux institutionnels	5
Le cadre budgétaire	5
Le développement et le redéploiement des ressources professorales	7
Les étudiants	10
Les activités d'enseignement et de formation	11
Les activités de recherche	15
L'internationalisation	18
L'intégration des technologies de l'information et de la communication	19
Les bibliothèques	20
Le redéploiement et le développement des personnels de soutien	21
La reconfiguration du campus	21
4. Les priorités d'action des facultés et les ententes de planification à établir	23
5. L'évaluation des unités d'enseignement et de recherche	24

ANNEXES

Annexe 1 : Réinvestissement ciblé – Enjeux et objectifs

Annexe 2 : Calendrier de l'évaluation des unités d'enseignement et de recherche

Université de Montréal

PRIORITÉS D'ACTION 2000-2003

Mars 2000

1. Les orientations

Prenant la relève d'opérations de planification antérieures, en particulier Balises et Grépi, les *Priorités d'action 2000-2003* de l'Université de Montréal se situent 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 1998. Ce *Projet d'avenir* a fait l'objet d'un large consensus auprès des instances de l'Institution. Plusieurs orientations qui y étaient esquissées ont déjà donné lieu à des réalisations. Poursuivant dans la même voie, il s'agit désormais de déterminer les principales actions à mener durant les trois prochaines années afin de confirmer la relance de l'Université de Montréal et d'assurer à l'Institution un développement conforme à sa mission, à son potentiel et à ses ressources. Le contexte dans lequel l'Université de Montréal évolue est celui des conditions d'émergence d'une société globale du savoir. Dans une telle société, l'Université doit se garantir un positionnement concurrentiel par rapport aux grandes universités publiques de recherche canadiennes et nord-américaines.

Les *Priorités d'action 2000-2003* s'appuient directement, par ailleurs, sur les lignes de force et les perspectives de développement dont l'Université de Montréal faisait état dans le mémoire qu'elle soumettait en septembre 1999 au ministre de l'Éducation sous le titre *Pour un complexe universitaire de calibre mondial*. Il tient compte des défis que l'Université doit actuellement relever dans l'intérêt de la société québécoise, ainsi que d'un certain réinvestissement à prévoir de la part du gouvernement en faveur du système universitaire québécois.

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 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 poursuivra la mise en œuvre dans le cadre des *Priorités d'action 2000-2003*, suivant la finalité incontournable pour l'Université de Montréal de constituer au Québec un pôle de concentration et d'excellence analogue à celui que constitue l'Université de Toronto dans l'ensemble canadien. L'objectif à terme ne peut être que de positionner l'Université avec ses écoles affiliées comme un complexe universitaire de tout premier ordre au plan international.

Les ressources additionnelles actuellement requises pour que l'Université rencontre l'objectif initial de rattrapage par rapport à son homologue au plan canadien, ont fait l'objet d'évaluations rigoureuses dans le mémoire *Pour un complexe universitaire de calibre mondial*. Ces évaluations ont en outre permis de déterminer des cibles optimales de réinvestissement afin de rétablir la position concurrentielle de l'Université de Montréal.

2. Les objectifs prioritaires

Sans délaissier aucunement la visée normative d'un rattrapage complet par rapport aux institutions canadiennes et américaines comparables, le présent plan d'action doit escompter le niveau de réinvestissement dont l'Université pourra effectivement bénéficier : celui-ci se situera, selon toute vraisemblance, nettement en deçà des cibles optimales. En formulant ce plan, l'Université doit tenir compte du contexte actuel de concurrence interinstitutionnelle et des contraintes qui s'imposent à elle en matière de financement, d'intégration des nouvelles technologies aux activités académiques et administratives, de renouvellement du corps professoral et de redéploiement du personnel non enseignant. Mais elle entend aussi tirer avantage des opportunités qui s'offrent présentement de développer et de transformer l'Institution par le renforcement de ses milieux d'enseignement et de recherche, par une offre renouvelée de formations de qualité à ses étudiants, par le recrutement d'une relève professorale de haut niveau, par un changement en profondeur de ses modes de gestion. Dans ces conditions, l'Université de Montréal, soucieuse de se rapprocher autant que possible du profil institutionnel correspondant à son potentiel et à ses aspirations, a l'obligation de faire des choix, de concentrer ses efforts sur un nombre limité de cibles et d'y consacrer sélectivement les ressources requises.

D'entrée de jeu, eu égard à sa mission d'enseignement, l'Université renforcera en priorité la qualité de ses environnements d'enseignement et améliorera les modes d'encadrement de ses étudiants, tant au premier cycle qu'aux cycles supérieurs.

- La réflexion en profondeur, déjà entamée, sur les programmes, tant professionnels que fondamentaux, de formation initiale aussi bien que continue, se poursuivra et s'intensifiera en donnant lieu aux mesures d'abolition, d'ouverture, de transformation et de création requises.
- En outre, l'Université accordera une attention prioritaire au rehaussement des programmes de bourses à l'intention de ses étudiants.

Par ailleurs, l'Université s'assurera de développer son vaste secteur de formation professionnelle de façon à répondre adéquatement aux normes et aux conditions d'agrément auxquels les programmes de ce type sont soumis.

Eu égard à sa mission de recherche, l'Université n'a d'autre choix, si elle veut maintenir sa position concurrentielle et s'inscrire sur une voie de progrès, que de déterminer les créneaux de recherche, d'ordre tant fondamental qu'appliqué, où elle concentrera ses ressources. Toute stratégie adéquate impliquera, par ailleurs, qu'elle tienne compte de la transformation actuelle des pratiques de recherche, qu'elle tire tout le parti possible des programmes des organismes subventionnaires et qu'elle développe les partenariats les plus avantageux dans le cadre de sa mission.

Concernant son corps professoral, l'Université compte déployer, en concertation avec ses directions de faculté, la stratégie de développement suivante :

- Elle procédera, d'une part, à un rééquilibrage des effectifs de ses diverses unités d'enseignement et de recherche. Elle partira, pour ce faire, d'une réévaluation des cibles institutionnelles précédemment définies de façon à prendre en compte l'évolution récente des activités et des responsabilités de chaque unité, ainsi que les principaux paramètres de comparabilité externe. Pour l'essentiel, la base du rééquilibrage reposera sur le redéploiement des postes vacants et sur l'ajout d'un nombre limité de postes issus du rehaussement attendu de la subvention gouvernementale.
- Elle procédera par ailleurs à des ajouts de postes pour fins de développement, que ceux-ci soient issus de l'accroissement de la subvention gouvernementale, ou qu'ils soient dotés par des programmes, tels ceux des Chaires d'excellence en recherche du XXI^e siècle ou des postes de professeurs-chercheurs FCAR.
- Cette double stratégie donnera lieu à des ententes de planification que l'Université établira avec ses facultés sur la base de plans d'action relatifs aux diverses unités d'enseignement et de recherche. Ces ententes traduiront les orientations stratégiques de l'Institution dans le contexte des contraintes et opportunités actuelles. Elles porteront sur la mission, les enjeux et le positionnement concurrentiel des unités concernées.

En ce qui concerne ses divers personnels de soutien, l'Université poursuivra la visée d'être une organisation efficace. Elle mettra donc sur le maintien de la compétence professionnelle dans un contexte de relève à assurer. Elle planifiera le rehaussement de cette compétence par la formation, par le redéploiement des personnes en fonction des objectifs institutionnels de développement, ainsi que par l'ajout d'un nombre limité de postes afin de pourvoir à certaines fonctions stratégiques.

Eu égard à ses infrastructures, outre la rénovation de ses environnements physiques et les éléments primordiaux de reconfiguration de son campus, l'Université a l'obligation d'accorder la priorité à l'indispensable mise à niveau des collections et des infrastructures de ses bibliothèques et au développement des ressources informatiques qu'elle doit impérativement déployer au service de l'enseignement et de la recherche.

3. Les enjeux institutionnels

De l'ensemble des paramètres définissant le rôle, la place et le profil de l'Université de Montréal, découlent des enjeux stratégiques majeurs qui déterminent les priorités d'action et les cibles concrètes visées.

Le cadre budgétaire

L'Université de Montréal s'était fixé dès 1985 un objectif de comparabilité et de positionnement par rapport aux principales universités de recherche canadiennes, en termes de ratio étudiants/professeur, de qualité des programmes, d'augmentation du nombre de diplômés, particulièrement aux cycles supérieurs, d'accroissement des subventions de recherche et de mise à niveau de ses infrastructures. À cet effet, elle a entre autres investi, de 1987 à 1994, plusieurs millions de dollars dans la création de 273 nouveaux postes de professeur et le comblement de 72 postes vacants.

Cet avantage concurrentiel a été de courte durée, puisque dans l'espace de 6 années, l'Université de Montréal a vu la subvention gouvernementale qui lui était octroyée, réduite de 62 M \$, ce qui a représenté une diminution de 22,8 % de ses revenus gouvernementaux de fonctionnement. L'impact le plus dramatique de ces restrictions budgétaires aura été la diminution de 19 % des postes de professeur et de plus de 20 % des personnels de soutien : d'où, par voie de conséquence, des difficultés croissantes à assurer la qualité des programmes d'études et l'encadrement approprié des étudiants, ainsi que la fragilisation, voire l'érosion du potentiel de recherche de l'Institution.

Cette brève référence aux 15 dernières années du développement de l'Université de Montréal illustre à la fois son profil de grande université de recherche nord-américaine, sa capacité de se mesurer aux meilleures d'entre elles et sa position fort précaire compte tenu des ressources insuffisantes dont elle dispose actuellement. Comme le soulignait le mémoire *Pour un complexe universitaire de calibre mondial* : « L'appartenance de l'Université de Montréal au groupe des grandes universités publiques de recherche et la qualité de ses réalisations ne sauraient masquer l'extrême fragilité de sa position actuelle et le décalage accéléré qu'elle subit selon tous les paramètres relatifs aux ressources que requerrait la poursuite de sa mission. Elle aura beau se transformer pour mieux répondre aux attentes légitimes de la société québécoise à son égard, la précarité de moyens dont elle souffre s'est considérablement aggravée dans la période la plus récente et son avenir risque d'être définitivement compromis, et par voie de conséquence, celui de tout le système universitaire québécois, si rien n'est entrepris pour y remédier ».

Tableau 1
Comparaison entre l'Université de Montréal et l'Université de Toronto
Diverses variables - année 1997-1998

	UNIVERSITÉ DE MONTRÉAL		UNIVERSITÉ DE TORONTO	
	valeurs	ratio	valeurs	ratio
Nombre d'étudiants etc (incluant la FEP)	26 948		44 193	
Nombre de professeurs	1 329 (77,5 %)		2 618 (88,0 %)	
Autres personnels enseignants	385 (22,5 %)		351 (12,0 %)	
Sous-total personnels enseignants	1 714 (100 %)		2 969 (100 %)	
Auxiliaires d'enseignement en etc	72		230	
Personnels de soutien en etc	2 368		3 592	
Bourses allouées aux étudiants en M \$	2,5		27,2	
Dépenses des bibliothèques en M \$	17,2		48,6	
PER / auxiliaires d'enseignement etc		18,8		11,2
Étudiants etc (sans la FEP) / professeur		18,2		17,0
Étudiants etc / personnel de soutien etc		11,4		12,3
\$ bourses / étudiant etc		93		615
\$ bibliothèques / étudiant etc		638		1 100

Dans cette perspective, le mémoire planifiait le réinvestissement requis pour que l'Université de Montréal retrouve une base de financement comparable à celle de son homologue la plus évidente, l'Université de Toronto. Il répartissait la somme totale ainsi mesurée suivant les principaux postes budgétaires à pourvoir. Cette répartition permet de fixer la norme optimale de réinvestissement à laquelle les *Priorités d'action 2000-2003* se réfèrent. On trouvera en Annexe 1 le tableau détaillé du réinvestissement visé.

Tableau 2
Norme optimale de réinvestissement

Fonctionnement (annuel)	Frais indirects de la recherche (annuel)	Immobilisation (pendant 3 ans)	Entretien diff- éré (sur 25 ans)	TOTAL ANNUEL (3 premières années)
120,3 M \$	26,8 M \$	26,7 M \$	10 M \$	183,7M \$

Toutefois, les contraintes actuelles de planification budgétaire nous incitent à formuler les *Priorités d'action 2000-2003* en escomptant un réinvestissement minimal dans le système universitaire. Au titre du budget de fonctionnement, ce réinvestissement, en deçà duquel on ne saurait parler d'un début de rétablissement de la position concurrentielle des universités québécoises, est estimé à une injection additionnelle de 300 M \$ en trois ans, à raison de 100 M \$ par année. Comme le prévoit le budget *pro forma* adopté par le Conseil de l'Université en décembre 1999, cette hypothèse allouerait au minimum à l'Université de Montréal un montant additionnel de quelque 54 M \$ la troisième année, suite à un rehaussement cumulatif de la subvention de 18 M \$ par année à compter de l'exercice 2000-2001. Il semble légitime de prévoir de façon analogue un certain accroissement de la subvention d'immobilisation des universités québécoises, qui permettrait entre autres de rénover et réaménager pour une part les actifs immobiliers les plus anciens et de mettre à niveau les infrastructures, équipements et systèmes informatiques. Par ailleurs, l'Institution bénéficiera de programmes fédéraux et provinciaux, tels ceux des Chaires d'excellence du XXI^e siècle et des postes de professeurs-chercheurs FCAR, qui visent à renforcer la capacité concurrentielle des universités canadiennes et québécoises en recherche. Il va de soi que le scénario de redéploiement des ressources que l'Université formule devra s'ajuster suivant le niveau effectif de refinancement dont elle bénéficiera pendant la période considérée. Et il est évidemment souhaitable que les montants additionnels de subvention dépassent ces attentes minimales.

Le développement et le redéploiement des ressources professorales

L'Université de Montréal, dont le corps professoral a subi une forte attrition durant la période de restriction budgétaire, devra reconstituer ses forces et accroître ses effectifs en recrutant un nombre élevé de professeurs et de chercheurs de calibre international. Elle devra le faire dans une période de vive concurrence entre les principales universités de recherche canadiennes et nord-américaines pour recruter et retenir les meilleurs candidats. Cette circonstance impose, au premier chef, une extrême exigence de qualité dans la constitution de la relève, puisque les formations que l'Institution offre à ses étudiants et les recherches qu'elle réalise pour l'avancement des connaissances et l'innovation valent d'abord par l'excellence des professeurs qui les assument. La situation requiert, en second lieu, que l'Université soit en mesure d'offrir à cette relève des conditions et un environnement de travail, des milieux de recherche, des perspectives de carrière à la hauteur de ses attentes.

Le redéploiement et l'accroissement du corps professoral répondront donc aux objectifs 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 et rehausser ces activités;
- améliorer l'encadrement aux études supérieures;
- rééquilibrer la proportion des professeurs réguliers aux autres personnels enseignants.

Corrélativement aux objectifs ainsi poursuivis, l'Institution visera un meilleur soutien à ses professeurs en augmentant notamment le nombre des auxiliaires d'enseignement.

L'Université de Montréal entend en particulier 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. Si l'on exclut les étudiants inscrits à la Faculté de l'éducation permanente, ce ratio qui serait actuellement de plus de 18 : 1 à l'Université de Montréal, est de 17 : 1 à l'Université de Toronto; de 16 : 1 selon la moyenne des universités canadiennes et de 12 à 15 : 1 dans les universités publiques de recherche américaines. Ces ratios doivent évidemment s'interpréter en prenant en compte les normes d'encadrement différentes s'appliquant aux divers secteurs.

Compte tenu des départs prévisibles sur trois ans (120) et du nombre de postes à créer dans le cadre du plan de réinvestissement (250), le redéploiement et l'ajout de postes de professeur pourraient représenter, pour la période 2000-2003 quelque 370 postes, auxquels il conviendrait d'ajouter une cinquantaine de postes d'auxiliaires d'enseignement en équivalence temps plein.

La distribution des nouveaux postes et le redéploiement des postes vacants à être comblés pourraient impliquer la répartition suivante :

- ❑ 170 postes seront alloués au titre de rééquilibrage, soit 120 postes redéployés et 50 nouveaux postes :
 - 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'intensité de la mission de recherche
 - selon les exigences des programmes professionnels

- ❑ 200 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

En même temps, le redéploiement et la création de postes s'accompagneront des balises suivantes :

- équilibre entre l'embauche de jeunes professeurs et de professeurs en milieu de carrière;
- modulation du profil de carrière selon les exigences propres de chaque unité et selon les pratiques en vigueur dans les universités et unités comparables;
- reconfiguration progressive des personnels enseignants selon le profil et les modèles en vigueur dans les universités publiques de recherche canadiennes et américaines. En vertu de ces modèles, les professeurs réguliers constituent plus de 80 % des personnels enseignants et les autres personnels enseignants offrent des apports plus diversifiés (chargés de cours, instructeurs, tuteurs) : il conviendra donc de prévoir la diminution et le redéploiement progressifs des autres personnels enseignants au fur et à mesure de la création de nouveaux postes de professeur selon les pratiques propres à chaque unité d'enseignement et de recherche;
- recours aux modalités du rattachement multiple pour une utilisation optimale des ressources professorales.

Les étudiants

La formation des étudiants représente la raison d'être fondamentale de l'Institution. L'Université de Montréal se reconnaît plus que jamais l'obligation de centrer ses activités d'enseignement et de recherche sur ses étudiants et d'ajuster leur formation en fonction d'un contexte de changement et de constante mutation.

L'importance et la qualité des effectifs étudiants doivent se conjuguer avec l'excellence des programmes d'études et des milieux de formation sur le campus. Dans la perspective d'un positionnement concurrentiel à l'échelle internationale, ces facteurs déterminent le pouvoir d'attraction et de rayonnement de l'Institution. Il convient à cet effet de poursuivre la réalisation des objectifs en cours :

- Redresser le nombre d'étudiants et les revenus découlant des variations de clientèles étudiantes.

Les cibles quantitatives additionnelles de recrutement étudiant ont été fixées à 2 800 etc sur 3 ans, comprenant l'année 1999-2000. La poursuite et le dépassement de cet objectif selon une cible de 3 500 etc s'intègrent à la planification de la période 2000-2003. Un effort particulier devra être consacré à la consolidation des clientèles de 2^e cycle et à l'accroissement du nombre d'étudiants de 3^e cycle (pour un ajout ciblé de 250 etc). Conformément à son profil de grande université de recherche, l'Université de Montréal s'emploiera, ce faisant, à accroître ses effectifs étudiants de qualité par l'offre de formations de haut niveau.

- Améliorer le taux de persévérance à tous les cycles, notamment au 1^{er} cycle.

L'Université de Montréal accuse encore un certain écart en termes de persévérance et de diplomation par rapport aux principales universités de recherche canadiennes. L'Université visera globalement à hausser son taux de persévérance, qui se situe aux environs de 68 %, à au moins 71 % (moyenne des universités de recherche canadiennes). À cette fin, des stratégies seront mises en œuvre et des cibles spécifiques poursuivies dans tous les programmes où le problème se pose.

- Créer un environnement d'enseignement et de formation conforme au profil d'une grande université de recherche.

Plusieurs initiatives ont été prises et se poursuivront en vue de réaliser cet objectif. Dans une perspective immédiatement reliée à la formation, le type d'encadrement à fournir aux étudiants, notamment au 1^{er} cycle, fera l'objet de mesures spécifiques. Et les services aux étudiants seront modernisés. Dans cet ordre d'intervention, l'implantation du guichet électronique a

constitué une priorité immédiate en ce qui concerne le cheminement étudiant. Déjà opérationnel en matière d'admission, de consultation des règlements pédagogiques, des programmes et des cours offerts, d'accès aux dossiers de notation et de frais de scolarité, le guichet doit être complété en ce qui a trait à l'inscription et aux fonctions interactives pour l'ensemble des unités académiques. L'instauration progressive du guichet sera l'occasion d'une simplification de la réglementation pédagogique, devenue beaucoup trop lourde et complexe : c'est là une tâche urgente à laquelle la Commission des études est conviée.

- Améliorer le soutien financier accordé aux étudiants.

En termes de soutien financier aux étudiants, le nombre et le montant des bourses doivent être considérablement augmentés. Sous forme de bourses d'excellence, elles représentent un pouvoir d'attraction 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 dans des études poursuivies à plein temps. L'écart par rapport aux universités de référence est considérable. Les universités de recherche canadiennes consacrent aux bourses et au soutien financier des étudiants entre 3 et 4 % de leurs budgets de fonctionnement. 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, visera l'atteinte d'un objectif minimal de 2,5 % au plus tard en 2003, soit un ajout de 4 M \$ aux 3,5 M \$ actuellement consacrés à ce poste.

Les activités d'enseignement et de formation

Le positionnement concurrentiel de l'Université de Montréal passe également par une consolidation de ses programmes d'études en termes de qualité, de pertinence et d'ouverture. Cette orientation, conforme aux besoins de formation supérieure de la société québécoise, s'appuie sur l'internationalisation des activités d'enseignement et de recherche et intègre la nécessité de prolonger cette formation de façon continue tout au long de la vie. En découlent des objectifs, des stratégies et des cibles spécifiques.

Au premier cycle, l'Université de Montréal doit offrir à ses étudiants 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'obligation d'un volet de formation complémentaire;
- l'insertion d'expériences pratiques;
- l'offre de formations dans les principales cultures et langues européennes et asiatiques.

Les principales stratégies déjà mises en œuvre ou à déployer consistent à :

- créer de nouveaux programmes ou modifier des programmes existants selon ces objectifs;
- réviser tous les programmes d'études de façon à y intégrer un volet de formation complémentaire;

Ces stratégies requièrent des directives concrètes et suffisamment intégrées qui fixent des normes et soient susceptibles d'en garantir la réalisation la plus adéquate possible. Ainsi :

- Les programmes de type fondamental intégreront l'acquisition d'habiletés transférables de haut niveau et l'accès à des formations complémentaires selon des modalités adaptées à la spécificité des champs d'études, modalités qui tiendront compte des effets indésirables d'une spécialisation excessive.
- Il est souhaitable que les programmes professionnels, qui obéissent à des exigences spécifiques, puissent s'ouvrir à l'acquisition des habiletés transférables et aux formations complémentaires susceptibles d'accroître la valeur et la pertinence des formations offertes. Diverses modalités, déjà en vigueur dans plusieurs domaines, sont envisageables à cette fin et mériteraient selon le cas d'être promues auprès des instances professionnelles et gouvernementales : tels l'ajout d'une année de formation préalable, le report de la formation professionnelle de 1^{er} cycle à des programmes de « second entry », voire l'extension de cette formation au 2^e cycle, conformément aux tendances nord-américaines actuelles.
- Le volet de formation complémentaire sera structuré de façon à y intégrer l'ouverture aux cultures et langues européennes et asiatiques, le perfectionnement de l'anglais (selon des niveaux jugés appropriés), l'intégration de stages et d'expériences pratiques, l'initiation à la recherche, l'exposition aux technologies de l'information et de la communication comme outils de for-

mation, de recherche et d'acquisition de compétences professionnelles selon les secteurs.

Aux cycles supérieurs, les activités d'enseignement et de formation de chercheur constituent non seulement l'un des traits distinctifs du profil de l'Université de Montréal, mais aussi l'un des éléments majeurs de son positionnement par rapport aux universités de recherche nord-américaines. Alors que dans les universités de recherche canadiennes, la proportion des étudiants inscrits aux cycles supérieurs représente 20 % de l'ensemble des étudiants, cette proportion atteint 26 % à l'Université de Montréal.

Cette importance des études supérieures à l'Université, tout autant que la reconnaissance de la qualité des programmes, constitue un atout majeur dans une économie fondée sur le savoir, qui exigera davantage de compétence de la part d'un nombre croissant de diplômés de 2^e et 3^e cycles.

Au défi de consolider et de développer ce potentiel s'ajoute celui de répondre aux divers besoins de formation continue. Celle-ci exigera non seulement une remise en perspective des programmes de formation initiale, mais la mise en œuvre au 2^e cycle – et même au 3^e cycle – de programmes faits sur mesure, selon des formats, des horaires et des lieux répondant aux exigences de formation tout au long d'une vie professionnelle et aux attentes des individus et des corps d'emploi.

Afin d'inverser durablement la tendance à la baisse des inscriptions au niveau de la maîtrise et du doctorat, d'accroître le taux de persévérance actuel, notamment au 3^e cycle, de façon à rejoindre celui que l'on observe ailleurs en Amérique du Nord, et d'alléger des processus académiques et administratifs trop lourds, des mesures seront prises conformément aux diagnostics déjà formulés, notamment en ce qui concerne le financement adéquat des étudiants aux cycles supérieurs.

Le contexte dans lequel évoluent les activités d'enseignement et de formation des cycles supérieurs et les objectifs stratégiques formulés dans le *Projet d'avenir* imposent certaines pistes d'action.

- Des efforts importants ont été déployés pour créer des programmes novateurs de formation régulière et continue et pour moderniser les programmes existants, alliant le souci d'un contenu disciplinaire à la fine pointe du développement, l'ouverture aux tendances lourdes de la société et l'établissement de liens de coopération et de partenariat avec le milieu. Ces efforts sont à poursuivre et à intensifier.
- Certaines étapes des processus académiques et administratifs ont été réduites ou simplifiées (processus d'admission, processus d'évaluation des mémoires, procédures de recommandation d'admission aux cycles supérieurs, statut d'inscription en « évaluation-correction »). Au-delà du travail accompli, la simplification des processus constitue un outil majeur de trans-

formation de l'environnement des études, de la persévérance et de la diplomation.

- L'encadrement des étudiants – académique et financier – demeure un enjeu majeur. Le *Rapport sur l'encadrement des études* de la Faculté des études supérieures prévu pour le printemps 2000 donnera lieu à des mesures concrètes dont le suivi fera l'objet d'une attention prioritaire.

Ainsi convient-il d'abaisser le ratio étudiants de maîtrise et doctorat de recherche / professeur, qui est globalement supérieur à 3 : 1 (contre 2,5 : 1 dans les universités de recherche canadiennes). Consciente de l'hétérogénéité des pratiques et des normes en la matière suivant les domaines et champs d'étude, l'Université visera à instituer des conditions d'encadrement comparables à celles qui prévalent dans les divers secteurs de ces universités. Le redéploiement et la création de nouveaux postes de professeurs viseront en particulier à remplir cet objectif.

Quant au soutien financier des étudiants de maîtrise et de doctorat, il est dramatiquement insuffisant selon toutes les comparaisons avec les universités de recherche canadiennes. Il y va du pouvoir d'attraction tant nationale qu'internationale de l'Institution et de sa capacité de retenir les meilleurs étudiants. Aux efforts déjà consentis 2,8 M \$ pour les bourses d'études supérieures, il faudra ajouter, afin de respecter les proportions actuelles entre les bourses de 1^{er} cycle et celles des cycles supérieurs, des investissements supplémentaires de 3,5 M \$ pour ces dernières. (Ces montants s'inscrivent à l'intérieur des montants antérieurement évoqués pour l'ensemble des bourses, tous cycles confondus.)

- La reconfiguration des études supérieures est à l'ordre du jour des universités de recherche nord-américaines. Elle porte sur trois types de programmes.

Les programmes menant aux maîtrises ès arts et ès sciences, ainsi qu'au Ph.D., sont soumis à des redéfinitions et à des évaluations périodiques rigoureuses et font l'objet d'une attention particulière. L'Université, dont la pratique est à cet égard atypique en Amérique du Nord, devra s'interroger sur la pertinence et l'urgence d'adopter une pratique plus systématique de passage direct aux études doctorales après le 1^{er} cycle et s'assurer de mesures efficaces à cet effet. Elle devra aussi se préoccuper de développer une plus grande polyvalence de ses formations de doctorat et d'y insérer les liens les plus pertinents avec la recherche contextualisée.

Les programmes professionnels, qui font déjà l'objet d'évaluations d'agrément, n'ont pas suffisamment donné lieu à une réflexion sur le rôle qu'ils doivent jouer dans une université de recherche. Après près d'un siècle

d'intégration progressive des programmes professionnels aux universités nord-américaines, ceux-ci font actuellement l'objet d'évaluations et de restructurations dans plusieurs universités de recherche tant canadiennes qu'américaines. À l'Université de Montréal, les programmes professionnels de cycles supérieurs doivent notamment permettre des formations plus interdisciplinaires, qui tirent davantage parti du contexte de recherche.

En formation continue, domaine dans lequel la Faculté de l'éducation permanente détient une expertise reconnue, l'Université doit repenser ses programmes courts de 1^{er} 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 dispensation et à la mise à jour des formations professionnelles. Les programmes de formation continue de 2^e cycle et de 3^e cycle, plus récents, ont connu des développements novateurs tant en termes de nombre, que de contenu et de format : l'innovation doit être ici au rendez-vous et s'appuyer fortement sur le potentiel qu'offre l'institution en termes de compétences et de ressources. En tout état de cause, il convient dans le cadre des *Priorités d'action 2000-2003* de préciser les orientations institutionnelles à privilégier en matière de développement de la formation continue et le mode de coordination à envisager entre la FEP et les autres facultés dans ce domaine majeur d'intervention.

Les activités de recherche

Les montants de subventions obtenues en 1998-1999 (185 M \$) par l'Université de Montréal et ses Écoles affiliées classent à l'évidence l'Université parmi les grandes universités publiques de recherche nord-américaines. Cette position confirme la densité exceptionnelle des ressources, l'intensité des activités de recherche et la richesse des réseaux formels et informels de l'Institution.

En chiffres absolus, l'Université de Montréal accroît globalement le montant et le nombre de ses subventions et obtient une troisième position au classement dans l'obtention de subventions des organismes subventionnaires fédéraux. L'Université perd cependant du terrain en sciences humaines et sociales, où sa part relative par rapport aux 15 premières universités canadiennes diminue. En termes de subvention moyenne par professeur et de nombre de subventions par professeur, on doit constater là aussi un glissement dans le classement et une performance moindre, illustrant à la fois une concurrence plus vive des autres universités, une diminution de potentiel et une fragilisation des activités de recherche de l'Université.

Au plan québécois, l'Université augmente sa part de marché au FCAR et au FRSQ et maintient sa première position parmi les universités québécoises. On observe cependant, tant dans les programmes d'équipe de recherche que dans les programmes d'établissement de chercheurs du FCAR, soit une chute constante du nombre d'équipes financées, soit une performance en deçà du potentiel de l'Institution.

L'Université de Montréal fait donc face à plusieurs défis :

- le défi de s'ajuster à la transformation des pratiques de recherche : celles-ci présupposent l'intégration de plus en plus étroite de compétences disciplinaires diverses au sein de regroupements œuvrant sur des problèmes complexes à la frontière des disciplines;
- le défi de maintenir sa position concurrentielle et d'accroître son potentiel de recherche dans un contexte de compétition accrue inhérent à une économie du savoir;
- le défi de consolider le profil même de l'Institution comme université de recherche dont la mission d'avancement des connaissances et d'innovation est intrinsèquement liée à la dynamique requise pour une formation supérieure de qualité;
- le défi enfin de faire émerger des projets de recherche en interrelation et en partenariat avec les entreprises et les organismes privés et publics et de promouvoir ainsi l'innovation sociale et technologique sans sacrifier pour autant le développement de la recherche fondamentale au cœur même de la mission d'une université de recherche.

Le profil et la position de l'Université de Montréal, ainsi que le contexte dans lequel évoluent les activités de recherche, suggèrent les 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 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.

La poursuite de ces objectifs stratégiques a déjà donné lieu à certaines réalisations dont il faut consolider les assises et prévoir les suites. À cette fin, l'Université saisira les opportunités exceptionnelles que lui offre la conjoncture actuelle. Elle mettra ainsi sur la participation la plus soutenue de ses professeurs :

- à la Fondation canadienne pour l'innovation, où l'Université de Montréal arrive au premier rang pour le nombre de projets et au deuxième rang pour les montants en dollars, et où elle doit consolider sa position en allant chercher le maximum des montants de subvention de soutien et d'infrastructure;
- aux Chaires d'excellence du XXI^e siècle, où l'Université de Montréal, compte tenu de sa part de marché actuelle, devrait pouvoir obtenir quelque 80 chaires pendant les seules trois premières années du programme;
- au Programme FCAR, où l'Université a la possibilité de recruter quelque 25 chercheurs boursiers;

Sciences humaines	5 bourses
Biomédical	5 bourses
Sciences	15 bourses

- au Fonds de recherche en santé du Québec, où l'Université consolidera sa performance en veillant à la qualité de sa participation;
- à de nouveaux programmes dont on prévoit la création soit au fédéral, soit au provincial, pour lesquels l'Université doit se préparer;
- à la création de chaires (une trentaine) dans le cadre de la Campagne des années 2000.

L'Université de Montréal doit donc demeurer « en état de veille » de façon à se maintenir dans la course et à saisir pleinement l'occasion qui lui est donnée de restaurer et de consolider son potentiel de recherche. Elle poursuivra par ailleurs la mise en œuvre de projets structurants.

Le projet de Technopole à réaliser conjointement avec l'École Polytechnique vise, en prenant appui sur l'intensité exceptionnelle des activités de recherche des deux institutions, à créer un pôle intégrateur et mobilisateur, véritable foyer national et international de convergence des activités de recherche, de R&D et de transfert technologique. Plusieurs étapes du projet sont réalisées ou en voie de réalisation, dont la convention de partenariat avec l'École Polytechnique, l'identification des besoins en espaces et la préparation des devis de construction, l'identification des consortiums et la nomination des responsables, ainsi que l'échéancier d'implantation. Deux aspects majeurs du projet sont retenus ici en priorité :

- la mise en œuvre des consortiums, lieux de convergence des projets, pôles opérationnels de regroupement des chercheurs et incubateurs de travaux sur des thématiques à la charnière des disciplines et des problématiques impliquant l'Université et les entreprises;

- la réalisation du plan de configuration et de construction relatif à la Techno-pole.

L'internationalisation

L'internationalisation s'inscrit au cœur même de la mission d'enseignement, de recherche et de service à la collectivité de toute université. Elle constitue cependant une exigence particulière de toute université de recherche, puisque le savoir qu'elle produit et communique est par nature mondial et international. L'internationalisation des échanges tant culturels qu'économiques contribue de surcroît à accroître l'importance de ce volet d'activités académiques.

La dimension internationale de l'Université de Montréal est une composante traditionnelle de son profil. L'Université se classe au 3^e rang parmi les universités de recherche canadiennes par le nombre d'étudiants étrangers inscrits aux cycles supérieurs. 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 conclu de nombreux accords de coopération et d'échange d'étudiants. Elle dispense des enseignements dans les principales cultures et langues asiatiques et européennes. D'autres initiatives doivent cependant être envisagées que suggèrent le profil de l'Université de Montréal et son positionnement au Québec dans le présent contexte de mondialisation.

Il faut toutefois veiller à ce que l'ensemble des initiatives actuelles et à venir de l'Institution en matière d'internationalisation se développe de façon suffisamment intégrée et traduise une vision institutionnelle déterminée. À cet égard, l'Université de Montréal n'entend pas d'abord gagner le concours du plus grand nombre d'étudiants ou de professeurs étrangers séjournant dans ses murs, mais bien plutôt refléter les exigences mêmes du savoir, intégrer la diversité ethnique de Montréal, exposer les étudiants d'ici aux systèmes, cultures et langues d'ailleurs et être présente sur la scène scientifique internationale à la mesure de son potentiel et de ses réalisations. L'internationalisation de l'Université de Montréal consistera donc avant tout à introduire, à consolider et à développer, selon le cas, une dimension internationale dans l'enseignement, la formation des étudiants, la recherche et le service à la collectivité.

Le Vice-recteur à la planification a mis sur pied un comité consultatif avec mandat de préciser les orientations de l'Université en matière d'internationalisation et de recommander au printemps 2000 des stratégies et des pistes d'actions conformes aux priorités institutionnelles.

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.

Les objectifs suivants s'y rattachent :

- la mise en réseau de tous les membres de la communauté universitaire;
- l'intégration des technologies de l'information et de la communication aux activités d'enseignement, de formation et de recherche;
- la modernisation des infrastructures technologiques en appui aux processus tant académiques qu'administratifs;
- la restructuration des services de soutien à l'informatisation des activités et des processus ;

À ce chapitre, comme l'indique le mémoire *Pour un complexe universitaire de calibre mondial*, un investissement financier majeur est à prévoir, ainsi qu'une stratégie d'amortissement des équipements.

Dans le cadre des *Priorités d'action 2000-2003*, ces enjeux feront l'objet d'un plan d'action spécifique précisant la vision et les orientations de l'Institution en ce qui concerne les technologies de l'information et de la communication, la restructuration des services informatiques, ainsi que les scénarios d'investissement et les échéanciers requis.

Les bibliothèques

Les bibliothèques sont au cœur des activités d'enseignement et de recherche de l'Université de Montréal. Une université qui vise à maintenir et à consolider sa position parmi les meilleures universités de recherche nord-américaines doit faire du développement de ses bibliothèques une priorité.

Au départ, 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 niveau de celui que ses homologues canadiennes leur accordent, soit 7,5 %. Un ajout minimal de 5 M \$ devra être prévu à cette fin, qui portera l'enveloppe des bibliothèques à 6,5 % du budget de fonctionnement en 2003.

Un tel réinvestissement doit se faire cependant selon une vision des bibliothèques universitaires de demain et un plan de développement ciblé. Un effort de réflexion stratégique qui se traduira en actions et en mesures concrètes de restructuration s'impose de façon urgente face aux enjeux actuels, savoir :

- recentrer davantage les services sur les besoins des usagers, principalement les étudiants et les professeurs;
- simplifier et faciliter, grâce notamment aux technologies de l'information et de la communication, l'accès aux services fournis par les bibliothèques et la consultation des catalogues, des index, des banques de données et des publications sur support électronique;
- diversifier les formats (imprimés et informatisés) sous lesquels sont conservées, diffusées et créées les connaissances;
- constituer des lieux d'interaction intellectuelle et scientifique donnant accès à la fois aux outils et aux produits du savoir et réunissant étudiants et professeurs autour de l'information scientifique (sa création, sa conservation, sa diffusion), en appui constant aux activités d'enseignement, de formation et de recherche.

L'évaluation des besoins actuels et la conjoncture de réinvestissement suggèrent que l'on procède sans tarder à mettre en œuvre une stratégie visant :

- à améliorer, tant de l'intérieur que de l'extérieur de l'Université, l'accès aux services des bibliothèques et la consultation des ressources documentaires et informatiques;
- à implanter des salles multimedia (*information centers, learning centers*) avec postes de travail, servant de salles de consultation ainsi que de forma-

tion aux nouvelles technologies comme outils d'information et de recherche;

- à recalibrer les budgets d'acquisition afin de s'assurer d'un développement adéquat des collections;
- à mettre en place les mécanismes adéquats de concertation avec les bibliothèques des autres universités de recherche québécoises.

Un plan spécifique de développement des bibliothèques à intégrer aux *Priorités d'action 2000-2003* est en cours d'élaboration et devrait voir le jour au printemps 2000.

Le redéploiement et le développement des personnels de soutien

L'Université de Montréal doit pouvoir compter sur l'ensemble de ses personnels : secrétaires et commis, cadres et professionnels, hommes et femmes de métier, personnel d'entretien, afin de réussir sa relance. La transformation des processus académiques et administratifs qu'impose le *Projet d'avenir* de l'Université exigera la prise en compte de la relève à assurer, le redéploiement requis de ses personnels pour une efficience accrue, ainsi qu'un certain réinvestissement en fonction du plan stratégique de l'institution. À cette fin, l'Université projette :

- une gestion des ressources humaines misant sur le renouvellement des compétences et la formation des divers personnels;
- la création d'une cinquantaine de postes pour certaines fonctions stratégiques, postes que peuvent 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.

La reconfiguration du campus

On a souvent dissocié les espaces et la configuration physique du campus de la mission et des orientations stratégiques de l'Université. Le *Projet d'avenir* de l'Université a réaffirmé que l'aménagement physique du campus doit notamment :

- refléter la vision et les orientations stratégiques de l'Université;
- servir de levier pour réaliser les décisions de planification;

- produire une meilleure intégration géographique des unités en misant sur les synergies à développer.

C'est dans cette perspective qu'un plan de reconfiguration du campus a été présenté à la communauté universitaire et au ministère de l'Éducation (printemps-automne 1999). Les objectifs stratégiques visés sont les 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.

Les réticences du ministère de l'Éducation à donner son plein accord au plan de reconfiguration que l'Université de Montréal lui a fait parvenir, oblige l'Institution à concevoir un plan de substitution à mettre en œuvre dans les mois qui viennent. Trois volets du plan de reconfiguration initial sont maintenus et doivent être réalisés à court et moyen termes :

- 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 Direction générale des technologies de l'information et de la communication (DGTIC);
- l'abandon ou la vente de certains pavillons sis en périphérie et la relocalisation des unités académiques concernées.

Le plan de reconfiguration devra en outre prévoir la modernisation et la réfection de salles de cours de façon à instaurer des environnements propices à

l'enseignement et à la formation et à y intégrer les nouvelles technologies. Un *Rapport sur l'attribution des salles de cours à l'Université de Montréal*, élaboré par le Vice-rectorat à l'enseignement de premier cycle et à la formation continue contient une proposition spécifique de réfection de certaines salles de cours. Cette proposition sera suivie d'un plan d'action et de réalisation graduelle qui s'intégrera aux *Priorités d'action 2000-2003*.

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 au niveau des 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 des ententes de planification. Résultant de l'analyse des enjeux et du positionnement institutionnel et facultaire, ces ententes dont l'Université conviendra avec ses facultés, au plus tard d'ici l'automne 2000, visent donc les suites opérationnelles à donner aux priorités institutionnelles de la période 2000-2003.

Ces ententes se fonderont 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 préciseront en outre le redéploiement de ressources existantes et l'allocation de ressources nouvelles 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 procède actuellement à une deuxième ronde d'évaluation des unités d'enseignement et de recherche suivant des processus simplifiés et actualisés. Elle estime cette évaluation indispensable au positionnement de l'Université comme grande université de recherche.

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 modalités du processus sont consignées dans le *Protocole d'évaluation des unités d'enseignement et de recherche* adopté par le Comité de la planification en mars 1999.

Toutes les unités d'enseignement et de recherche feront l'objet d'une évaluation, qui s'étalera sur une période de 4 à 5 ans suivant un échéancier établi en concertation avec les facultés et les départements. Cette deuxième ronde d'évaluation couvrira de fait la totalité de la période de référence des *Priorités d'action 2000-2003*. Les orientations et les pistes d'action qui résulteront des évaluations s'inscriront donc en complément ou en prolongement immédiat de ce Plan et compléteront, en les précisant, en les mettant à jour et en leur donnant une caution externe les ententes de planification déjà convenues avec l'Université. On trouvera, en Annexe 2, le calendrier prévu d'évaluation des unités d'enseignement et de recherche.

ANNEXES

ANNEXE 1 : RÉINVESTISSEMENT CIBLÉ. ENJEUX ET OBJECTIFS

[tableau4.html](#)

**ANNEXE 2 : CALENDRIER DE L'ÉVALUATION DES UNITÉS
D'ENSEIGNEMENT ET DE RECHERCHE**

Année 1999-2000

École d'optométrie

Faculté de droit

Faculté des sciences infirmières

FAS, Anthropologie

FAS, Bibliothéconomie et sciences de l'information

FAS, Histoire de l'art

FAS, Philosophie

FAS, Informatique et recherche opérationnelle

FAS, Science politique

FAS, Mathématiques et statistique

Médecine, programme MD et URDESS

Médecine, dép. de médecine familiale (3 D.E.S.)

D.E.S en biochimie

Rattachés au Département de médecine

Groupe de recherche en hépatologie et chaire

Groupe multidisciplinaire de recherche en hypertension

Médecine, dép. nutrition (B.Sc. et autres)

Année 2000-2001

Faculté de l'aménagement (Programmes de F.E.S.)

Faculté de l'aménagement, Inst. d'urbanisme

Faculté de médecine dentaire

Faculté de pharmacie

Faculté des sciences de l'éducation

FAS, Communication

FAS, Criminologie

FAS, Démographie

FAS, Études françaises

FAS, Sciences biologiques

FAS, Centre d'études classiques

FAS, Centre d'études médiévales

FAS, Histoire

Médecine, dép. pharmacologie

Chaire en pharmacologie

Médecine, dép. physiologie

Centre de recherche en sciences neurologiques

Groupe de recherche en transport membranaire

Groupe de recherche sur le syst. nerveux autonome

Groupe de recherche sur le système nerveux central

Institut de génie biomédical

Groupe de recherche en modélisation biomédicale

Programme de Sciences biomédicales

Médecine, Dép. d'administration de la santé

Maîtrise en administration de la santé

Médecine, dép. de médecine sociale et préventive

Médecine, dép. médecine du travail et hygiène du milieu

Groupe de recherche interdisciplinaire en santé

Groupe de recherche en toxicologie humaine

Chaire en analyse des risques toxicologiques pour la santé hum.

Année 2001-2002

Département de kinésiologie

Faculté de l'aménagement, École de design industriel

Faculté de médecine vétérinaire

FAS, Études anglaises

FAS, Littérature comparée

FAS, Littérature et langues modernes

FAS, Psychoéducation

FAS, Sciences économiques

FAS, Géographie

FAS, Relations industrielles

Médecine, dép. médecine (15 D.E.S.)

Médecine, dép. pathologie et biologie cell. (2 DES)

Médecine, dép. chirurgie (11D.E.S.)

Médecine, dép. ophtalmologie (1 D.E.S.)

Médecine, dép. pédiatrie (10 D.E.S.)

Médecine, dép. psychiatrie (1 D.E.S.)

Chaire en psychopharmacologie

Chaire de psychiatrie légale et d'éthique biomédicale

Médecine, dép. obstétrique/gynécologie (4 D.E.S.)

**Médecine, dép. radiologie/rad.-oncologie/méd.nucléaire
(4 D.E.S.)**

Médecine, dép. anesthésiologie (1 D.E.S.)

Médecine, (1 D.E.S.) dép. microbiologie/immunologie

Année 2002-2003

Faculté de l'aménagement, École d'architecture

F. de l'aménagement, École d'architecture de paysages

Faculté de musique

Faculté de théologie

FAS, Centre d'études de l'Asie de l'Est

FAS, Chimie

FAS, Linguistique et traduction

FAS, Physique

FAS, Psychologie

FAS, Service social

FAS, Sociologie

Médecine, dép. orthophonie/audiologie

prog. orthophonie/audiologie

Médecine, École de réadaptation

programme d'ergothérapie

programme de physiothérapie

Médecine, dép. Biochimie (B.Sc. et autres)

Chaire Hans Selye

Médecine, dép. microbiologie/immunologie

Groupe de recherche en immunologie

Formation professionnelle continue