



Université   
de Montréal



# RAPPORTS 2007 » 2008

TRANSMIS AU MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION,  
DU LOISIR ET DU SPORT AUX FINS  
DE L'APPLICATION DU PREMIER ALINÉA 4.1  
DE LA LOI SUR LES ÉTABLISSEMENTS  
D'ENSEIGNEMENT DE NIVEAU UNIVERSITAIRE

30 SEPTEMBRE 2008





Cabinet du Recteur

Le 29 septembre 2008

Madame Hélène P. Tremblay  
Sous-ministre adjointe à l'enseignement supérieur  
Ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport  
Édifice Marie-Guyart  
1035, rue de la Chevrotière  
15<sup>e</sup> étage  
Québec (Québec) G1R 5A5

Madame la Sous-Ministre,

J'ai le plaisir de vous transmettre le rapport sur la performance 2007-2008 ainsi que le rapport sur les perspectives de développement que l'Université de Montréal a préparés aux fins de l'application du premier alinéa 4.1 de la *Loi sur les établissements d'enseignement de niveau universitaire*.

Les états financiers 2007-2008 étant dans les mains de nos vérificateurs externes, le rapport financier et l'état des traitements 2007-2008 vous seront transmis dès qu'ils nous seront disponibles et qu'ils auront été approuvés par les instances requises. Ces documents constitueront le volume 2 des rapports 2007-2008 que l'Université de Montréal doit produire.

Veuillez agréer, Madame la Sous-Ministre, l'expression de mes sentiments distingués.

Le recteur,



Luc Vinet

p.j.



# Rapports de l'Université de Montréal 2007-2008

Transmis au ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport aux fins de  
l'application du premier alinéa 4.1 de la Loi sur les établissements  
d'enseignement de niveau universitaire

Volume 1

Septembre 2008



## **TABLE DES MATIÈRES**

---

### **SECTION 1 : Rapport sur les perspectives de développement**

---

Perspectives de développement

L'Université de Montréal : une force de changement – Livre blanc

### **SECTION 2 : Rapport sur la performance 2007-2008**

---

Rapport sur la réussite et la durée des études

Rapport sur l'encadrement des étudiants



Rapport sur les perspectives de développement  
2007-2008

30 septembre 2008



## RAPPORT SUR LES PERSPECTIVES DE DÉVELOPPEMENT

---

*Ce rapport énumère les principales réalisations de l'Université de Montréal au cours de l'année académique 2007-2008, en les regroupant par thèmes. Il fournit également en annexe, pour mémoire, le Livre blanc « L'Université de Montréal, une force de changement », qui définit les priorités d'action, les principes directeurs et les grandes orientations de l'Université pour les années à venir.*

---

Par le nombre d'étudiants comme par le volume de recherche, l'Université de Montréal est la première université en importance au Québec et la deuxième au Canada. Elle exerce son rayonnement de manière continue en Amérique du Nord et dans le monde, comme l'illustrent encore une fois cette année deux classements de référence : celui du *Times Higher Education Supplement* – où l'Université est listée parmi les cent meilleures universités au monde – et celui de l'*Academic Ranking of World Universities* de l'université Jiao Tong de Shanghai, qui classe l'Université de Montréal au 133<sup>e</sup> rang mondial, en progression de 18 rangs par rapport à l'année précédente. Ce pouvoir d'attraction internationale vaut à l'Université de Montréal de retenir un des plus importants contingents d'étudiants étrangers au pays.

L'Université de Montréal accueille avec ses écoles affiliées, HEC Montréal et l'École Polytechnique, près d'un étudiant sur quatre au Québec. En 2007-2008, son effectif total était de 56 530 étudiants, tandis que 10 632 étudiants se voyaient obtenir leurs diplômes. Depuis 2000, l'effectif étudiant a augmenté de plus de 20 % et le nombre de diplômés, de 26,5 %. La proportion, sur l'ensemble, des étudiants inscrits aux 2<sup>e</sup> et 3<sup>e</sup> cycles est la plus élevée de toutes les universités canadiennes, ce qui témoigne de l'importance de la recherche et de la formation à la recherche dans notre établissement.

En 2007-2008, les initiatives les plus saillantes et déterminantes pour l'avenir de l'Université de Montréal ont concerné le rétablissement de ses finances, la modernisation de ses infrastructures technologiques, la planification de nouveaux espaces adéquats, le ciblage et l'approfondissement de son ouverture internationale. De manière structurelle figurent également l'avancement de ses programmes de recherche, la modernisation de ses processus et de ses services, la mise à jour de son offre de formation et de son soutien aux études. Autant de progressions qui s'inscrivent dans la perspective de son Livre blanc, adopté en 2007 pour définir ses priorités d'action et confirmer son ancrage dans les nouveaux savoirs, à l'horizon de la décennie 2010.

## **1-Rétablissement des finances**

L'Université de Montréal a apporté dans son budget 2007-2008 des changements à ses procédures d'allocation budgétaire. Rompant avec l'approche dite historique, elle privilégie désormais un mode de répartition entre les unités, suivant trois éléments : la base budgétaire historique, les revenus générés et les priorités institutionnelles. Le corollaire de cette approche est que, pour l'essentiel, les revenus générés par chaque unité lui sont retournés, à l'exception d'une part qui est réservée pour un fonds commun qui sert au financement des projets institutionnels prioritaires.

Cette nouvelle formule a apporté ses premiers fruits et elle en apportera d'autres l'an prochain, comme en témoigne le budget 2008-2009, adopté au printemps dernier. L'Université de Montréal est en effet passée à la vitesse supérieure en ce qui a trait à l'assainissement de sa situation budgétaire. Elle s'achemine vers la dernière année de déficit courant (7,8 M\$ prévus pour 2008-2009) et prépare son retour à l'équilibre budgétaire pour l'exercice 2009-2010.

- Nos dépenses

L'assainissement des finances figurait en tête des priorités définies par l'équipe de direction. Il a été obtenu dans une conjoncture particulièrement exigeante et témoigne d'un effort sans précédent, réalisé par l'ensemble de la communauté universitaire, pour rationaliser les processus administratifs et réduire les dépenses de gestion.

Pour consolider ce rétablissement, l'Université vise à conclure des ententes de financement avec chacune de ses unités, avec pour objectif impératif l'équilibre budgétaire à l'horizon de 2010. En vertu du budget adopté au printemps dernier, l'Université procédera en 2008-2009 à une compression des dépenses de gestion de 4,6 M\$, uniforme pour l'ensemble des unités, tout en provisionnant 1,8 M\$ pour soutenir par péréquation les facultés en situation financière précaire.

Au cours des prochaines années, l'Université poursuivra avec rigueur sa gestion budgétaire tout en veillant à dégager des ressources à la hauteur de ses ambitions, pour son personnel professoral et de soutien, pour ses espaces et pour ses infrastructures.

- Nos revenus

Les revenus de l'Université de Montréal proviennent pour 76 % des subventions du gouvernement, pour 14 % des droits de scolarités fixés par le gouvernement, et pour 10% d'autres sources. Cette structure de financement limite considérablement la marge de manœuvre de l'Université, qui cherche depuis quelques années à diversifier ses sources de revenus.

Au cours de l'année 2007-2008, l'Université a recueilli des dons privés totalisant 19,1 M\$ et la valeur marchande du fonds de dotation a doublé depuis 2003 pour atteindre 142,5 M\$. En dépit de ces succès, il est certain que cette ressource de financement demeure en dessous de ce qui pourrait être réalisé, compte tenu du niveau de financement philanthropique dans d'autres

établissements universitaires, tant au Canada qu'au Québec. L'Université a donc entrepris d'intensifier sa présence auprès de ses diplômés et de la communauté des décideurs d'affaires, de renforcer le travail sur les dons planifiés et d'augmenter le volume des demandes présentées aux fondations publiques et privées. Une réflexion est par ailleurs engagée pour amorcer une vaste campagne de financement à l'horizon 2010.

Si un effort considérable de maîtrise budgétaire a pu être réalisé en l'espace de cinq ans, celui-ci s'inscrit dans un contexte de progression du déficit accumulé, de croissance des effectifs, de mise à niveau d'un parc immobilier largement vétuste, de définition de nouveaux besoins d'espace et de compétitivité internationale accrue.

## **2-Formation, encadrement aux études, accompagnement des étudiants**

L'Université de Montréal est le pôle d'enseignement supérieur le plus complet et le plus diversifié au Canada, avec une grille de programmes comprenant près de 300 filières de premier cycle et 400 de deuxième et troisième cycle. Comme l'a souligné le Livre blanc, l'étudiant et sa formation sont au centre de la vie universitaire.

- Formation : gérer la transition vers les nouveaux savoirs

Le premier devoir d'une université est d'offrir une formation pertinente et utile tant sur le marché du travail qu'en milieu de recherche. Les profondes transformations sociales et économiques qui sont à l'œuvre imposent de répondre à des besoins, eux aussi en changement. Plus interdisciplinaire, avec de nouveaux champs d'investigation et d'applications, la formation à l'Université de Montréal est évaluée périodiquement et conformément à la Politique des établissements universitaires du Québec.

En vue de la révision stratégique de son offre de formation, l'Université a adopté une politique d'évaluation en juin 2007 et mis en place le Bureau d'évaluation de l'enseignement et des programmes d'enseignement (BEEPE). L'application, à l'automne 2007, du Protocole d'évaluation périodique des programmes d'études aura permis d'axer plus directement le processus d'évaluation sur les programmes. Au cours de la dernière année, un guide d'application du protocole et un calendrier d'application ont été produits à l'intention des unités. De plus, nous avons fourni aux facultés professionnelles un outil pour optimiser l'arrimage entre l'évaluation périodique de leurs programmes et l'agrément des ordres professionnels et des organismes nationaux et internationaux d'agrément. Une cinquantaine de programmes, répartis dans huit facultés, sont en cours d'évaluation et devraient être dûment évalués d'ici la fin de l'année. L'ensemble des programmes sera ainsi évalué d'ici à 2012.

Intransigeante sur la qualité de l'enseignement qu'elle dispense, l'Université favorise les meilleures pratiques pédagogiques de relations entre étudiants et professeurs, le partage des connaissances, la mise en commun des compétences et les prises d'initiatives. Mentionnons les principales initiatives en cours à ce chapitre :

- Le Groupe de travail sur l'interdisciplinarité, qui a été mis sur pied l'an dernier, a rendu un premier rapport au printemps 2008. Ce rapport préconise des lignes d'action qui seront

prises en compte durant l'année 2008-2009. Il orientera notamment le volet académique de la nouvelle École de santé publique de l'UdeM (ESPUM), qui a précisément pour vocation de regrouper plusieurs unités dans un même pôle multidisciplinaire et plurifacultaire dans le domaine de la santé publique.

- L'Université a assuré le déploiement d'activités de formation pour les nouveaux professeurs, portant sur l'encadrement des étudiants aux cycles supérieurs.
- À l'automne 2007, le Bureau d'enseignement régional a été mis en place afin d'accroître l'offre de formation sur les campus régionaux. Une initiative justifiée par le succès de l'ouverture du centre de formation médicale de l'Université de Montréal en Mauricie, en collaboration avec l'Université du Québec à Trois-Rivières (UQTR), et grâce auquel le nombre de médecins a connu une progression de 15% dans les deux hôpitaux régionaux engagés dans le projet.
- Adapter l'offre d'éducation permanente auprès du public adulte et l'offre de formation professionnelle continue, accroître l'offre de stages à l'extérieur du campus et en milieu de travail sont également des priorités de formation. Plusieurs initiatives seront engagées en la matière au cours des prochaines années.

Enfin, l'Université souscrit pleinement aux initiatives du Québec annoncées par le premier ministre Jean Charest en janvier 2008, pour stimuler le recrutement d'une main-d'œuvre internationale hautement qualifiée. Au printemps 2008, elle a présenté dans cette perspective un projet-pilote visant à la mise en place d'un programme de formation d'appoint pour les immigrants diplômés en pharmacie, programme qu'elle compte étendre à d'autres filières dans les années à venir. Par ailleurs, l'Université a présenté au MELS, à l'hiver 2008, un nouveau concept de Bureau d'accueil, d'évaluation et de formation d'appoint destiné aux professionnels immigrants.

- Encadrement aux études : priorité maintenue à la réussite

La qualité du soutien et de l'encadrement est un facteur déterminant pour la réussite des étudiants. Il importe de baliser leur cheminement à toutes les étapes de leur cursus, du recrutement jusqu'à l'obtention du diplôme. Un contrat moral qui se renforce et s'actualise chaque année.

Le contexte budgétaire actuel ne change en rien l'attention prioritaire accordée par l'Université à la formation et à l'accompagnement de ses étudiants dans les meilleures conditions possible. C'est pourquoi elle s'est engagée dans une approche de financement intégré des étudiants aux cycles supérieurs, en vue de l'harmonisation des bourses, des auxiliares de recherche et d'enseignement, ainsi que des sommes allouées à même les fonds de recherche. Elle a bonifié son programme de bourses internes, qui passe de 7,9 M\$ à 8,3 M\$ cette année, en hausse de 4,5%. Par ailleurs, 1,1 M\$ serviront à financer la réforme des processus administratifs et des mesures relatives à la santé du personnel et des étudiants, la sécurité et l'environnement.

En 2007-2008, l'Université a réalisé :

- le financement des études aux cycles supérieurs, avec le maintien des bourses internes et la création du fonds de soutien aux étudiants;
  - le renforcement de la scolarité 2<sup>e</sup> et 3<sup>e</sup> cycles et la création d'une formule de baccalauréat accéléré en deux ans;
  - la simplification de la gestion du dossier étudiant, du cheminement étudiant, du soutien à la réussite, dans le cadre de la réorganisation de la Faculté des études supérieures et postdoctorales (FESP);
  - la mise en place de mesures favorisant l'encadrement et le soutien aux étudiants de cycles supérieurs : formation à l'encadrement pour les nouveaux professeurs, soutien dans les demandes de bourses, préparation d'un premier colloque de la FESP sur l'encadrement étudiant à l'automne 2008 et un premier atelier de formation à l'hiver 2009.
- Accompagnement des étudiants : sentiment d'appartenance et sécurité

L'objectif exprimé par le Livre blanc en la matière est non seulement de maintenir l'offre de service actuelle, mais aussi de rehausser le niveau de service dans certains cas et de développer des services additionnels. Les réalisations suivantes ont été menées à bien durant l'année :

- Lancement d'un déjeuner de rentrée dans le cadre du renforcement de l'accueil étudiant, à l'automne 2007 (600 participants).
- Déploiement de la nouvelle version de l'opération Contact-études 2.0 (900 étudiants).
- Volet « Activités physiques et nutrition » du nouveau programme « Ma santé au sommet », qui a remporté un important succès public (voir la section Environnement et promotion de la santé).
- Soutien aux initiatives des étudiants et de leurs associations, tel que l'examen par la Fédération des associations étudiantes du campus (FAECUM) de la faisabilité d'un pavillon étudiant en fonction de divers scénarios de localisation, intégré au plan directeur des espaces (voir la section Espaces et projets immobiliers).
- Intégration des étudiants au Mois des diplômés (octobre 2007) : 22 activités, 5 407 participants.

Bien encadrer les étudiants, c'est aussi assurer leur sécurité. C'est pourquoi l'Université de Montréal a entrepris la réorganisation de ses outils et procédures de sécurité tout en recrutant une ressource spécialisée dans ce domaine. Elle a réalisé, en partenariat avec le Service de police de la Ville de Montréal (SPVM), une simulation policière de crise (présence sur le campus d'un tireur isolé), la première de ce genre à Montréal.

Le financement des projets en faveur de la vie étudiante pourra être partiellement renforcé dès cette année, grâce au Fonds d'amélioration de la vie étudiante, créé en janvier 2008. Abondé par une contribution automatique avec droit de retrait, fiscalement déductible, pour les étudiants des trois cycles d'études, ce fonds permettra la réalisation de projets tels que l'aménagement d'espaces communautaires, l'attribution de bourses d'accessibilité ou tout autre projet au cœur des préoccupations des étudiants.

### **3-Avancement du secteur de la recherche**

En 2006-2007, l'Université de Montréal a dominé les concours des trois organismes subventionnaires du Québec (FRSQ, FQRNT, FQRSC) et figuré en tête des universités québécoises pour les concours de deux des trois organismes subventionnaires fédéraux (CRSH et CRSNG). Pour la sixième fois en sept années consécutives, le palmarès *Research Infosource* l'a classée au deuxième rang des universités canadiennes au chapitre du volume d'activités scientifiques. En 2006-2007, ses revenus de recherche totalisaient 356,6 M\$ (415 M\$ en incluant HEC Montréal et Polytechnique).

Il n'est pas possible d'énumérer ici tous les projets de recherche en cours à l'UdeM, dont 309 ont obtenu un financement de la Fondation canadienne pour l'innovation (FCI) et une soixantaine, des Instituts de recherche en santé du Canada (IRSC). Plusieurs initiatives de recherche se sont démarquées toutefois durant l'année 2007-2008 :

- La création de l'IRICoR, initiative conjointe de l'Institut de recherche en immunologie et en oncologie, du Groupe de recherche sur le médicament et de l'Hôpital Maisonneuve-Rosemont (15 M\$). L'IRICoR contribuera à accélérer la conception de nouvelles thérapies ciblées pour le cancer en soutenant l'impressionnant portefeuille de découvertes et les plateformes technologiques de l'unité de recherche sur les médicaments de l'Université, ainsi qu'en établissant des liens entre ce groupe et de nouveaux partenaires privés, en particulier dans le secteur biopharmaceutique.
- La création du Centre d'excellence en médecine personnalisée, initiative conjointe de l'Institut de cardiologie de Montréal et de Génome Québec (22 M\$ sur cinq ans). Le centre vise à développer des approches et des méthodes pour optimiser les thérapies et en assurer le passage rapide du champ de la recherche à la pratique clinique. L'intégration de la pharmacogénomique et des biomarqueurs dans le développement de médicaments améliorera leur efficacité et leur sécurité en permettant dès l'origine d'obtenir un médicament individualisé pour un patient, à la dose la plus appropriée.
- La participation à la constitution du Consortium québécois sur la découverte du médicament (CQDM), organisme à but non lucratif qui répond aux besoins de l'industrie pharmaceutique en contribuant à accélérer la découverte de médicaments et à développer des médicaments plus sûrs et plus efficaces.
- La proposition, formulée conjointement avec NanoQuébec dans le cadre du transfert des laboratoires fédéraux à vocation non réglementaire, de constitution d'un nouveau pôle de recherche dans le domaine des nanosciences et des nanotechnologies.

- La mise en place du volet recherche de l'École de santé publique (ESPUM).
- La participation à la mise en place de la phase « A » du projet Cart@gène/P3G (Projet public de génomique des populations, 33 M\$). Infrastructure publique visant à faciliter l'intégration des recherches sur la génomique des populations, le projet comprend une banque de données et une biobanque, incluant des données environnementales, démographiques et relatives à la santé.
- La création du Centre d'épidémiologie et santé publique en médecine vétérinaire, dans le cadre du nouveau pavillon de santé publique vétérinaire qui regroupe notamment l'Agence de santé publique du Canada (ASPC) et l'Agence canadienne d'inspection des aliments (ACIA).
- La mise à disposition des capacités de calcul de l'Altix 4700, superordinateur à mémoire partagée le plus puissant du pays, au service d'une communauté de 350 chercheurs scientifiques du Québec.

Les prochaines actions planifiées verront en particulier, au cours de l'année 2008-2009 :

- le dépôt d'une trentaine de nouveaux projets auprès de la Fondation canadienne pour l'innovation (FCI);
- la mise en production de la plateforme IRICoR (voir plus haut);
- le lancement du projet de consortium sur la génomique;
- la programmation et le financement des premiers volets de la recherche de l'ESPUM.

Forte d'une centaine d'unités de recherche et de plus de 200 chaires (chaires de recherche du Canada et chaires philanthropiques), l'Université entend mettre l'accent sur les thématiques de recherche à fort impact, ainsi que sur la valorisation de la recherche. Elle a poursuivi le renforcement des pôles enseignement-recherche avec la création de 23 programmes, la refonte ou la révision de 26 programmes.

Durant l'année, l'Université a intensifié l'intégration des étudiants des trois cycles d'études à des projets de recherche, en particulier avec la poursuite de la mise en place de baccalauréats intégrant l'orientation *Honor* (cheminement de fin de baccalauréat permettant d'améliorer la formation des meilleurs étudiants en offrant des cours avancés), et la mise en valeur des auxiliariats de recherche.

Enfin, dans le cadre du recrutement international d'étudiants de cycles supérieurs et des stagiaires postdoctoraux, l'Université a porté ses efforts en direction de plusieurs pays : Israël, avec la signature d'ententes de coopération avec l'Université hébraïque de Jérusalem et l'Université de Tel Aviv; la Chine, avec la signature en mai 2008 d'une entente avec l'organisation gouvernementale China Services International (promotion de l'université et recrutement d'étudiants). Le recteur de l'Université figure au Comité Canada-Chine pour les sciences et technologies qui a piloté l'accord de coopération signé dans ce secteur entre le gouvernement canadien et le gouvernement chinois, le 15 janvier 2007.

Ces dernières initiatives viennent renforcer la longue tradition d'ouverture internationale de l'Université, qui compte à son actif plusieurs dizaines de partenariats de recherche et d'enseignement à travers le monde. Elles s'inscrivent par ailleurs en synergie avec le volet international de la Stratégie québécoise de la recherche et de l'innovation, adoptée en novembre 2006 par le gouvernement du Québec, comme avec le renforcement général des différentes politiques gouvernementales pour l'établissement d'une authentique « diplomatie du savoir ».

#### **4-Environnement et promotion de la santé**

Une attention renforcée portée à l'environnement et à la santé correspond non seulement aux préoccupations actuelles de la société, mais aussi aux valeurs et à la mission de l'Université de Montréal. Les derniers engagements de l'Université en matière d'environnement et de santé ont été les suivants :

- L'UdeM est la première université québécoise à s'être dotée d'un programme de mieux-être. La création, en 2007, du programme « Ma santé au sommet » vise à promouvoir un mode de vie physiquement actif sur le campus et à amener la communauté universitaire à intégrer dans son quotidien des activités physiques de mieux-être. Les premières initiatives issues de ce programme ont remporté de vifs succès publics et seront rééditées et enrichies dès cette nouvelle année académique ( [www.masanteausommet.com](http://www.masanteausommet.com)).
- En partenariat avec la Ville de Montréal et les Amis de la montagne, l'Université a renforcé son intérêt pour les campagnes annuelles de reboisement. Depuis 1998, près de 5500 arbres et arbustes ont ainsi été plantés sur les terrains publics et privés de la montagne. L'UdeM s'est également associée avec les Amis de la montagne pour l'encadrement de la pratique du vélo de montagne sur le mont Royal.
- L'Université a déposé un mémoire aux consultations publiques sur le Plan de protection et de mise en valeur du Mont Royal (voir la section Espaces et projets immobilier).
- Par souci pour l'environnement, l'Université a procédé au déménagement de son dépôt technique situé sur une portion de terrain du Mont Royal.
- Afin de sensibiliser et de responsabiliser sa communauté à la question des changements climatiques, l'Université a participé le 27 mars 2008 à l'opération « Une heure pour la terre », une initiative de la World Wildlife Foundation (WWF) qui invite la population mondiale à éteindre les lumières partout sur la planète.

#### **5-Renouvellement technologique**

Dès 1999, l'Université soulignait que ses principaux systèmes informatiques arrivaient à la fin de leur cycle de vie, le maintien en opération s'effectuant avec des difficultés et des coûts croissants. Après une évaluation approfondie et la proposition d'acquisition d'un nouveau progiciel et d'un projet d'implantation, l'ensemble du projet a été reporté. De 2003 à 2006, les systèmes ont été gérés en « mode évolution », au fil des urgences ou des besoins exprimés. En 2006, une

évaluation actualisée de la situation a permis de mesurer l'obsolescence des systèmes, l'insatisfaction grandissante des utilisateurs et un risque technologique et organisationnel devenu très élevé.

En raison de cet historique, l'Université a procédé, au cours de l'année 2007-2008, à l'élaboration d'un plan directeur des technologies de l'information dont une version préliminaire a été finalisée en juin 2008. Ce plan offre un cadre rigoureux à l'implantation d'un nouveau progiciel de gestion intégré et à la mise en place de nouveaux modes de fonctionnement. Ces opérations d'envergure viseront dans un premier temps les secteurs administratifs stratégiques en grand besoin (systèmes financiers, approvisionnement, ressources humaines et paie) pour s'étendre ensuite à l'ensemble de la communauté académique à travers, notamment, le soutien à l'enseignement par l'utilisation des technologies en classe. Les phases d'implantation s'effectueront dans le cadre d'une gestion du changement conçue avec beaucoup d'attention auprès des différentes communautés d'utilisateurs. D'ores et déjà, il a été procédé à la mise en place du Bureau de l'environnement numérique d'apprentissage (BENA), ainsi qu'à la création du fonds technologique au soutien à l'enseignement, avec la tenue du premier concours/appel d'offres.

L'utilisation d'un dispositif et de technologies d'information est également stratégique pour les communications et les relations publiques de l'Université. Celle-ci a été la première université francophone à intégrer la communauté « iTuneU », une plate-forme de diffusion accessible sur Internet à partir de laquelle on peut accéder à des balladodiffusions (*podcasts*) audio et vidéo. Cette technologie offre un outil d'apprentissage à distance prometteur (conférences, cours, concerts de la faculté de musique, émissions de la radio étudiante et contenus éducatifs).

## **6-Espaces et projets immobiliers**

La déclaration annuelle du recteur soulignait à la rentrée 2006 le besoin de « repenser l'organisation physique de notre campus en fonction des paradigmes du savoir du XXIème siècle ». Une position motivée par la nécessité d'envisager l'avenir de l'Université dans le long terme, mais aussi, par l'impérieuse nécessité de résoudre à court terme le problème du manque d'espace. Pour mémoire, le MELS a évalué le déficit en espace de l'Université à plus de 39 000m<sup>2</sup> nets.

L'acquisition au printemps 2006 du site Outremont a constitué pour l'Université de Montréal une étape décisive pour développer un nouveau campus, sur la seule zone urbaine majeure encore aménageable dans le prolongement de son campus principal. Depuis lors, un nouveau Plan directeur des espaces a été élaboré, en suivant trois phases au cours desquelles l'ensemble de la communauté universitaire a été partie prenante :

### 1- Phase A – Constats et enjeux

Les constats relatifs à l'état du parc immobilier, au bilan de vétusté, aux exigences et contraintes patrimoniales, aux besoins d'espaces et au potentiel du site Outremont ont été partagés avec la communauté. Cette consultation, achevée au printemps 2007, a donné lieu à 19 mémoires émanant de la communauté.

## 2- Phase B – Explorations et hypothèses

Proposition d'un plan préliminaire fondé sur des hypothèses de redéploiement des activités sur les deux sites du campus montréalais pour les facultés et les services et présentation d'une séquence temporelle de réalisation pour ce plan. Cette phase a été complétée en décembre 2007 par le dépôt de 29 mémoires en provenance de la communauté universitaire.

## 3- Phase C – Proposition du plan final

Le plan révisé au terme du processus de consultation a été soumis au Comité de la planification. Ce dernier a adopté ce plan directeur des espaces le 13 mai 2008 et a recommandé son approbation par l'Assemblée universitaire et par le Conseil de l'Université.

Ces trois phases étant achevées, le Plan directeur des espaces devrait être adopté par l'ensemble des instances universitaires à l'automne 2008.

Dans le même temps, la Ville de Montréal, par l'entremise de son Bureau des grands projets, a mené une série d'études et d'analyses tenant compte, entre autres, des recommandations formulées par l'Office de consultation publique de Montréal (OCPM) relativement à l'aménagement d'un nouveau campus universitaire sur le site de la gare de triage d'Outremont. Dans son rapport, au mois de juin 2008, le Bureau des grands projets rappelle l'intérêt du projet de l'Université, souligne sa conformité aux orientations du plan d'urbanisme et de développement économique de Montréal, ainsi que du plan de transport. Rappelons enfin que le projet d'aménagement du campus d'Outremont – qui a reçu le prix d'excellence, dans la catégorie « Design urbain », de l'Institut canadien des urbanistes, seul prix accordé au Québec parmi les douze décernés en 2007 – a d'ores et déjà reçu l'appui de la Ville de Montréal sous la forme d'un engagement financier triennal de celle-ci, pour la période 2008-2010 (respectivement 22, 45 et 12 M\$).

D'autres projets concernant l'aménagement de l'espace et des ressources immobilières de l'Université ont connu des développements significatifs :

- Mise sur pied à l'été 2007, l'École de santé publique de l'UdeM (ESPUM) vise à fédérer le travail de multiples unités de l'Université, autour d'une structure de recherche et d'enseignement intégrative. Fondée sur le modèle des grandes écoles de santé publique américaines et européennes, cette nouvelle entité a besoin d'une implantation physique à la hauteur de son ambition. C'est pourquoi l'année 2008-2009 verra la poursuite des démarches visant son implantation à proximité du CHUM puisque l'on y retrouve déjà un grand nombre de chercheurs et professeurs travaillant dans le domaine de la santé publique, d'autant que le ministère de la Santé et des Services sociaux favorise l'établissement de l'ESPUM au sein du futur Quartier de la Santé.
- L'implication dans le développement raisonné du secteur protégé du mont Royal, avec la réalisation et le dépôt d'un mémoire aux consultations publiques sur le plan de protection

- et de mise ne valeur du Mont-Royal (voir la section Environnement et promotion de la santé).
- La construction du pavillon d'enseignement médical sur le campus de l'Université du Québec à Trois-Rivières (UQTR). Dans le souci de développer la qualité de sa présence en région, suivant les orientations déjà arrêtées, l'UdeM a veillé à la réalisation du projet de construction d'un pavillon de quatre étages au Centre hospitalier régional de Trois-Rivières.
  - Le lancement officiel du projet de construction du Centre de pharmacogénomique Beaulieu-Saucier, avec l'Institut de cardiologie de Montréal (ICM). Situé rue Viau, entre les rues Bélanger et Saint-Zotique, ce centre réunira des chercheurs et des étudiants autour de grands axes de recherche particulièrement porteurs : pharmacogénomique et génétique, pharmacoprotéomique, statistique génétique, pharmacoépidémiologie, pharmacologie clinique, pharmacocinétique et pharmacodynamique. Les travaux de construction ont débuté en septembre 2007. L'aménagement des premiers laboratoires a débuté à l'été 2008, pour une inauguration à l'automne 2008.
  - Le pavillon de santé publique vétérinaire sur le campus de Saint-Hyacinthe, inauguré en mai 2008, pour une superficie de 2150 m<sup>2</sup>. Une part importante des enjeux de santé publique comportant un volet lié à la santé des animaux, le pavillon est aussi une des constituantes de la nouvelle école de santé publique de l'Université (ESPUM). La réalisation de ce bâtiment s'est faite en parfaite complémentarité avec la rénovation et l'extension du nouveau Centre hospitalier universitaire vétérinaire (CHUV) de Saint-Hyacinthe, unique au Québec. Le CHUV bénéficie désormais d'une superficie doublée (13 000 m<sup>2</sup>) avec des installations à la fine pointe de la technologie, pour 60 professeurs, 100 employés de soutien et 40 internes et résidents. Cette nouvelle étape du CHUV conforte l'Université de Montréal comme un des pôles majeurs d'enseignement et de recherche vétérinaire en Amérique du Nord.

## **7-Ressources humaines et engagement**

Dans le contexte budgétaire actuel, l'Université de Montréal poursuit le maintien de son effectif professoral sur la base d'un équilibre entre les embauches et les départs.

L'Université de Montréal a signé une nouvelle entente avec le Syndicat des employés de soutien, en octobre 2007. Cette entente porte sur les conditions entourant le droit des personnes salariées régulières de postuler et d'obtenir un poste dans la même fonction et le même secteur de travail. Par ailleurs, un nouveau syndicat a vu le jour au mois de novembre 2007 : le Syndicat des étudiants et étudiantes salariés de l'Université de Montréal (SESUM). Il s'agit de l'aboutissement d'un processus amorcé en mai et juin de la même année avec la consultation des quelque 1000 auxiliaires d'enseignement et de recherche de l'Université. L'Université a accompagné cette initiative et une convention collective a été signée en septembre 2008. Enfin, l'Université de Montréal a signé une lettre d'entente en avril 2008 avec le Syndicat général des professeurs et professeures de l'UdeM visant une bonification du régime actuel relatif à la conciliation travail-famille.

Pour l'année 2007-2008, les effectifs étaient de 1456,9 en équivalent temps complet (ETC) pour le personnel enseignant régulier (incluant les cadres académiques et les professeurs en détachement interne et externe) et de 2490,4 en ETC pour le personnel administratif et de soutien régulier. Ce dernier se répartissait pour 44 % à l'enseignement, pour 26 % à l'administration, pour 21 % au soutien à l'enseignement et à la recherche et pour 9 %, aux services autofinancés.

## **8-Bibliothèques en renouvellement**

Ressources névralgiques de toutes les universités, les bibliothèques doivent répondre aujourd'hui à des clientèles plus diversifiées et à des modes d'utilisation profondément renouvelés. L'Université de Montréal a défini la valorisation du rôle de ses bibliothèques parmi ses impératifs stratégiques. Son action s'est engagée suivant deux axes prioritaires : l'aménagement d'espaces adaptés et le développement des collections.

À l'automne 2007, 1,5 M\$ ont été octroyés sur le fonds des priorités institutionnelles pour l'acquisition de monographies. Il a été procédé au développement de l'implantation et de l'utilisation des logiciels d'exploitation de la documentation alors qu'un troisième carrefour de l'information et de l'apprentissage a été mis en place. Il est également à noter que le rôle intégrateur des bibliothèques a été confirmé et pris en compte dans le Plan directeur des espaces (voir Espaces et projets immobiliers).

Une réflexion méthodique sera engagée au sein de la Direction générale des bibliothèques pour définir une offre de service plus adaptée aux clientèles internationales.

## **9-Priorités internationales**

L'Université a affirmé sa nouvelle stratégie d'internationalisation à l'automne 2006, en prenant en compte l'accroissement sans précédent de la mobilité étudiante à l'échelle mondiale, le pouvoir d'attraction grandissant des établissements anglophones, l'harmonisation des cursus du réseau universitaire européen, tout comme le développement des programmes transfrontaliers et la formation à distance.

Tel qu'annoncé il y a un an, l'Université a créé et inauguré le premier Forum international des universités publiques (FIUP), le 10 octobre 2007. Fort de l'adhésion d'une vingtaine d'établissements universitaires publics, le Forum a pour mission d'encourager l'expression et la mise en réseau des universités publiques, à l'ère de la mondialisation, autour de thèmes stratégiques concernant leurs rôles et responsabilités sociétales. Il vise aussi la création de nouveaux modèles de collaboration en matière de formation, d'enseignement et de recherche.

Avec l'adhésion d'universités d'Asie, d'Europe, de Russie, des États-Unis, d'Amérique du Sud et d'Afrique, l'Université de Montréal assure le leadership de cette initiative prometteuse de collaboration. La prochaine rencontre du FIUP se tiendra à Pékin au mois de novembre 2008.

Site Internet : [www.fiup.umontreal.ca](http://www.fiup.umontreal.ca) .

L'année 2007-2008 a vu le renforcement de contacts avec des zones géographiques identifiées comme prioritaires, par exemple, l'Amérique du Sud et l'Asie. Ainsi, en Chine, ces démarches

ont abouti à la signature, en mai 2008, d'une entente avec l'organisation gouvernementale China Services International. Ces contacts permettent d'assurer le rayonnement de l'Université comme pôle d'enseignement des nouveaux savoirs, mais aussi comme foyer de recherche internationale de pointe (voir la section Avancement du secteur de la recherche).

Au sein même de son campus, l'Université souhaite mieux promouvoir la diversité de ses différentes communautés étudiantes. Dans cette perspective, des activités d'information et de sensibilisation ont été menées, ainsi que des animations. Le Centre d'études et de formation en enseignement supérieur (CEFES) a également créé un atelier sur l'internationalisation proposant, dans les cours, la démarche d'intégration de la diversité culturelle.

La Francophonie demeure quant à elle un actif essentiel et un axe important des initiatives internationales de l'Université. Outre les partenariats actifs déjà existants, l'Université a été associée à la mise en place du Conseil franco-québécois de coopération universitaire, tel qu'annoncé par les premiers ministres du Québec et de France en juillet 2008. Ce conseil a pour vocation la mobilité professorale et l'élaboration de partenariats stratégiques en matière d'enseignement supérieur et de recherche, en lien avec les réseaux nord-américains et européens. Dans le prolongement de cet arrimage, l'Université de Montréal s'associe au premier forum franco-québécois des études supérieures qui se tient à Montréal en septembre 2008, à l'initiative de CampusFrance et de la Conférence des recteurs et des principaux des universités du Québec (CRÉPUQ).

Enfin, dans le but de mieux communiquer ses priorités et ses réalisations, la Direction des relations internationales a inauguré un nouveau site Internet, [www.international.umontreal.ca](http://www.international.umontreal.ca).

Les priorités d'action de l'Université de Montréal en matière internationale, pour l'année 2008-2009, vont consister dans l'accroissement du recrutement international à tous les cycles, l'augmentation de la mobilité étudiante, la consolidation des ententes avec les partenaires ciblés, l'accroissement des partenariats de recherche alignés sur les programmes fédéraux et provinciaux et, enfin, la consolidation de la communication interne en matière de relations internationales.



UdeM 2010



# une force de changement

Livre blanc  
Juin 2007

*UdeM 2010*  
*1 mission*  
*3 principes*  
*7 orientations*

*Note au lecteur*

*Le présent document, Université de Montréal : une force de changement – UdeM 2010 – Livre blanc, présente le cadre stratégique devant guider l'activité de l'Université à moyen terme.*

*Il sera accompagné de plans d'action annuels qui prendront en compte chacune des orientations retenues. Ces plans d'action établiront des priorités et seront soumis pour discussion aux instances, notamment l'Assemblée universitaire, avant leur déploiement.*

L'Université de Montréal s'est engagée il y a presque un an dans un processus de consultation des membres de la communauté universitaire afin d'établir les priorités d'action qui orienteront son développement sur l'horizon 2010.

Cet exercice s'est effectué en plusieurs étapes.

**Première étape :** consultation de la communauté (hiver 2006). Tournée dans les unités, publication de documents de référence comme *Faits et chiffres*, ouverture du site Web UdeM 2010, publication d'un rapport-synthèse.

**Deuxième étape :** rédaction et publication d'un livre vert en concertation avec les doyens et les directeurs de service (avril et septembre 2006).

**Troisième étape :** consultation de la communauté sur le Livre vert (octobre-novembre 2006). Réception de mémoires des membres de la communauté.

Ce document intègre les résultats des consultations menées auprès de la communauté universitaire. Une fois entériné par les instances universitaires, il constituera un document de référence balisant le développement de l'Université et de l'ensemble de ses composantes au cours des prochaines années.

## *Mot du recteur*

Depuis près de 130 ans, l'Université de Montréal est l'un des principaux moteurs de développement de notre société. Aujourd'hui, le cinquième des étudiants universitaires du Québec s'y trouve. Alors que tous s'entendent pour dire que savoir et formation sont les clés de voûte de notre avenir, l'UdeM se trouve plus que jamais investie de responsabilités fondamentales qu'elle se doit d'assumer brillamment.

La relève générationnelle au Québec des acteurs de la Révolution tranquille, « l'aplatissement » du monde, pour reprendre le mot de Thomas Friedman, les avancées scientifiques et les nouveaux enjeux qui se présentent à l'humanité et à notre société sont autant d'éléments qui nous invitent à faire le point et à tracer notre voie.

Comme c'est le cas pour toute réflexion stratégique, ce livre blanc nous renvoie aux questions du tableau mythologique de Gauguin : D'où venons-nous? Qui sommes-nous? Où allons-nous? Il représente la première étape d'une planification intégrée, à savoir une planification couvrant de manière cohérente et interdépendante toutes les facettes de nos activités. Il vise à dégager un discours partagé sur l'UdeM et à offrir un cadre de référence à l'intérieur duquel nos choix et nos actions s'exerceront. Il sera suivi de plans d'action annuels qui préciseront, à l'égard de nos activités, l'expression concrète et la réalisation des grands objectifs retenus.

Ce document a été développé sur la base de plusieurs consultations. Notons en conséquence l'utilisation du « nous collectif » dans le texte. Il alimentera de manière utile nos discussions futures. Bien entendu, la présente réflexion s'est appuyée sur celles de nature semblable qui avaient été menées précédemment. Ainsi a-t-on, au fil des ans, attaché différents ensembles d'épithètes à notre institution : *qualité, pertinence et ouverture*, ou encore *réputée, moderne, conviviale et dynamique*. Quelle que soit la formule, il s'agit toujours de refléter de manière actuelle ce remarquable esprit qui anime l'UdeM.

L'UdeM doit être ambitieuse. Elle le doit à ses étudiants et à la société québécoise en général. Privilégiant la qualité, elle fait partie toujours davantage des meilleures universités et n'a de cesse de se mesurer aux standards les plus élevés. La question du comment nous interpelle constamment, ce livre blanc nous aidera à y répondre.

Je tiens à remercier toutes les personnes qui ont contribué de près ou de loin à ce document, et terminerai en souhaitant que chacun se l'approprie.

Le recteur,

Luc Vinet

## *Table des matières*

Note au lecteur.....	2
Mot du recteur .....	3
L'Université de Montréal : une force de changement .....	5
Énoncé de mission.....	5
Trois principes .....	6
Sept orientations .....	7
I. La formation .....	7
II. La vie étudiante.....	10
III. Les professeurs, les chargés de cours et le personnel de soutien et d'administration .....	12
IV. La recherche .....	15
V. L'international.....	17
VI. Les relations avec la communauté extérieure.....	19
VII. Les défis administratifs .....	22
Conclusion .....	25

## *L'Université de Montréal : une force de changement*

Fondée en 1878, l'Université de Montréal forme aujourd'hui avec ses écoles affiliées, HEC Montréal et l'École polytechnique, le deuxième complexe universitaire en importance au Canada. Établissement public à forte intensité de recherche, notre université répond aux plus hautes aspirations de la société et constitue le moteur de ses plus grandes réalisations.

Par des activités d'enseignement et de recherche intégrées et de la plus haute qualité, l'UdeM crée, applique et diffuse des connaissances nouvelles. La diversité de ses programmes et le rôle irremplaçable qu'elle joue dans le développement de la recherche font d'elle un foyer intellectuel et culturel unique et le premier bassin des ressources professionnelles et scientifiques du Québec.

Ainsi que son énoncé de mission le souligne, l'UdeM prépare ses étudiants à devenir des forces de changement et de progrès. Nos diplômés se distinguent par leurs compétences, leur esprit d'initiative, leur sens des responsabilités, leur engagement social et leur ouverture sur le monde. Francophone et nord-américaine, notre université incarne les traits fondamentaux de Montréal et rayonne au pays et partout dans le monde en exerçant un leadership intellectuel, culturel et scientifique.

### *Énoncé de mission*

Première institution universitaire de langue française de l'Amérique du Nord, l'Université de Montréal est l'une des principales universités francophones du monde.

Par la qualité et la réputation de son corps professoral, de ses enseignants et de ses chercheurs, ainsi que par la compétence de son personnel, l'Université de Montréal se distingue parmi les grandes universités d'enseignement et de recherche du Canada et vise l'excellence dans tous les secteurs du savoir et du savoir-faire.

Elle rayonne au pays et partout dans le monde en exerçant un leadership intellectuel, culturel et scientifique alors que, fortement enracinée dans son environnement, elle incarne les traits fondamentaux de Montréal et contribue, par son impact, à l'essor de la société.

Par des activités d'enseignement et de recherche en interdépendance et de la plus haute qualité, elle crée, applique et répand des connaissances nouvelles auprès des étudiants et de l'ensemble de la société.

Elle prépare ses étudiants à devenir des forces de changement et de progrès, afin que, comme diplômés, ils s'affirment par leurs compétences, leur esprit d'initiative, leur sens de la responsabilité sociale et leur ouverture sur le monde.

La réalisation de sa mission repose sur la quête, la diffusion et la remise en question des connaissances, ainsi que sur le développement de l'esprit critique et la promotion de la créativité. Elle se fonde également sur la liberté de pensée, d'expression, d'enseignement et de recherche, ainsi que sur la collégialité.

## *Trois principes*

Les orientations définies dans le Livre blanc découlent de ce qui précède. Celles-ci soutiendront et guideront les actions que nous mènerons au cours des prochaines années et qui s'arrimeront aux trois principes suivants :

- 1) **L'étudiant et sa formation**, raisons d'être de notre mission, sont au centre de la vie universitaire.
- 2) La **quête de l'excellence** en enseignement et en recherche est le premier facteur de positionnement de l'Université et celle-ci la conduira à la juste reconnaissance nationale et internationale, compte tenu notamment de la qualité de son corps professoral.
- 3) L'**actualisation de nos façons de faire** aux plans académique et administratif constitue une condition essentielle à nos succès futurs.

## *Sept orientations*

### *I. La formation*

L'Université de Montréal offre le plus large éventail de programmes universitaires au Canada. Leur qualité, jumelée à un solide patrimoine en recherche, est à la base de l'expérience éducative que nous proposons à nos étudiants. Dans le monde francophone, l'UdeM souhaite tenir un rôle exemplaire dans la conjugaison de l'enseignement et la recherche.

Nous devons présenter à la société une offre de formation dont la qualité et la modernité ne se démentent pas. Cette formation doit être pertinente autant pour ce qui est de l'avancement des connaissances que des attentes des étudiants et des employeurs; elle doit aussi se mesurer à ce qu'il y a de mieux dans le monde. Nous devons donc garantir des pratiques pédagogiques inspirantes et innovantes à tous les cycles d'études et offrir des modalités de formation arrimées au développement des technologies. En conséquence, nous devons faire en sorte qu'un processus de réflexion continu assure l'excellence de nos programmes, tant dans leurs objectifs que dans leurs contenus et dans leurs formes.

Les grands enjeux du XXI<sup>e</sup> siècle nous appellent à préparer la relève pour faire face aux défis de demain. Nos étudiants doivent devenir des agents de transformation capables d'exercer un esprit critique, de comprendre l'origine et le sens des principales évolutions de notre temps et de façonner l'avenir. Ainsi, nos programmes doivent être des fenêtres qui s'ouvrent à la fois sur la connaissance, sur les compétences et sur le monde.

#### **ORIENTATION I. LA FORMATION DE L'ÉTUDIANT AU CŒUR DE LA VIE UNIVERSITAIRE**

##### **OBJECTIF 1**

**Assurer la qualité et la pertinence de la formation en plaçant l'étudiant et l'enseignant au centre du processus pédagogique**

##### **Stratégies**

- a) Tout en assurant la formation fondamentale de l'étudiant, favoriser le dynamisme novateur des programmes en respectant l'évolution des disciplines, les attentes de la société et les besoins du marché du travail
- b) Alléger la procédure de création et de refonte des programmes
- c) Évaluer périodiquement les programmes
- d) Mettre en place une réflexion institutionnelle sur la qualité de l'enseignement, portant notamment sur le ratio étudiants/professeur et sur les méthodes pédagogiques.

## **OBJECTIF 2**

### **Favoriser les meilleures pratiques pédagogiques**

#### **Stratégies**

- a) Soutenir, dans la mesure de nos moyens, l'implantation de pratiques pédagogiques innovantes qui favorisent la relation étudiant/professeur
- b) Partager avec la communauté universitaire les pratiques pédagogiques novatrices qui existent sur le campus et ailleurs
- c) Développer la reconnaissance et la valorisation des compétences et des initiatives pédagogiques chez les enseignants
- d) Offrir à nos étudiants et à l'ensemble du corps enseignant un environnement numérique d'apprentissage de qualité

## **OBJECTIF 3**

### **Diversifier les modalités de formation à tous les cycles d'études**

#### **Stratégies**

- a) Confirmer l'importance de la relation étudiant/professeur comme base de la formation
- b) Accroître l'offre de stages et d'expériences en milieu de travail au sein des divers programmes de formation et intensifier les partenariats avec les différents milieux de pratique et de travail (établissements de santé, réseau scolaire, organismes communautaires, associations et ordres professionnels, etc.)
- c) Adapter l'offre d'éducation permanente aux diverses populations adultes, y compris à travers des cours et des programmes dispensés à l'extérieur du campus
- d) Diversifier l'offre de formation professionnelle continue
- e) Valoriser le rôle des bibliothèques comme réservoir de savoir afin de permettre aux étudiants de mieux développer leur autonomie dans l'apprentissage et dans l'utilisation de l'information

## **OBJECTIF 4**

### **Adapter les programmes aux défis de l'interdépendance entre la formation et la recherche**

#### **Stratégies**

- a) Poursuivre le développement des programmes d'études en lien avec le développement de l'enseignement et de la recherche
- b) Accroître l'interdépendance entre la formation et la recherche grâce à la participation de chacun des professeurs à des activités d'enseignement à tous les cycles
- c) S'assurer que les programmes d'études reflètent en tout temps les plus récents développements de la recherche et qu'ils intègrent, selon le cas, les meilleures pratiques professionnelles
- d) Initier les étudiants aux processus formels et informels de production, d'organisation et de dissémination de l'information scientifique

- e) Favoriser l'intégration d'étudiants, à tous les cycles d'enseignement, à des projets de recherche.

## **OBJECTIF 5**

### **Adapter les programmes aux défis de l'internationalisation et de l'interdisciplinarité**

#### **Stratégies**

- a) Soutenir les dimensions d'internationalisation et d'interdisciplinarité dans les enseignements aux trois cycles
- b) Enrichir la formation en profitant de la diversité culturelle des étudiants présents dans les cours et les stages dans une perspective d'internationalisation

## **OBJECTIF 6**

### **Augmenter le taux de diplomation aux cycles supérieurs et réduire la durée du cheminement étudiant, plus particulièrement dans les programmes de 3<sup>e</sup> cycle**

#### **Stratégies**

- a) Améliorer les outils de gestion et de suivi du cheminement étudiant
- b) Développer des formules novatrices d'encadrement et de soutien aux étudiants, notamment par l'implication des postdoctorants.
- c) Introduire une structuration plus fine du soutien financier aux études supérieures, en tenant compte des caractéristiques des cheminements disciplinaires
- d) Accroître le financement aux études supérieures et établir une politique de financement intégré par l'harmonisation des bourses, des auxiliaires de recherche et d'enseignement ainsi que, le cas échéant, des sommes allouées par les professeurs à même leurs fonds de recherche, afin de favoriser un cheminement rapide des étudiants aux cycles supérieurs

## II. La vie étudiante

L'Université, est un milieu de formation et d'apprentissage, mais c'est aussi un milieu de vie. L'épanouissement physique, psychologique et social de nos étudiants est le terreau de leur réussite académique. Il importe que toutes les composantes de la communauté universitaire aient à cœur que notre environnement, par son organisation et son animation, permette à nos étudiants de vivre à l'Université de Montréal une expérience des plus propices à l'apprentissage et au développement personnel. Il nous incombe de rendre le passage des étudiants à l'Université le plus harmonieux possible, en facilitant leur intégration à la vie universitaire et en l'encadrant jusqu'à l'obtention du diplôme.

La position de l'UdeM comme institution majeure de recherche francophone lui confère une capacité d'attraction dont elle doit tirer parti afin d'attirer les meilleurs étudiants d'ici et d'ailleurs. Mais il ne suffit pas de recruter des étudiants, il faut veiller à leur intégration. Ainsi, une attention doit être portée aux antécédents scolaires et culturels des candidats de manière à ce qu'ils puissent profiter pleinement de leur formation à l'UdeM. Le même soin doit être apporté à leur intégration à la vie universitaire. À l'aune de ce qui se fait ailleurs en Amérique du Nord, notre campus doit être accueillant, hospitalier, dynamique, vivant et ouvert à la diversité des cultures.

La force des liens d'appartenance que nos diplômés entretiendront avec leur *alma mater* dépend de la richesse de l'expérience étudiante qu'ils auront connue à l'UdeM. L'appui de nos diplômés est indispensable à l'essor de notre université. Ce sont eux qui, par leurs compétences et la qualité de leur travail, défendent le mieux la cause de l'enseignement supérieur dans notre société. Si nous pouvons être fiers d'avoir contribué à ce qu'ils sont devenus, nous leur devons ce que nous sommes : la plus grande communauté universitaire du Québec. Dans le déploiement de nos stratégies visant à créer un sentiment d'appartenance fort et durable, nous pourrions compter sur l'appui de l'Association des diplômés qui, depuis 1934, contribue au rayonnement de l'Université.

### ORIENTATION II. UNE VIE ÉTUDIANTE RICHE ET STIMULANTE

#### OBJECTIF 1

**Faire de la période passée à l'Université une expérience enrichissante, propice à la fois à l'apprentissage et au développement personnel**

#### Stratégies

- a) Offrir aux étudiants un accueil chaleureux
- b) Garantir aux étudiants un accès à des services de soutien de qualité
- c) Encourager la participation de nos étudiants à une large gamme d'activités culturelles, sociales, environnementales, communautaires et sportives, sur le campus et à l'extérieur, notamment, en faisant la promotion de la *Politique de reconnaissance de la participation étudiante dans la communauté universitaire*

- d) Soutenir les initiatives des étudiants et de leurs associations en matière de vie sur le campus, entre autres dans leurs démarches visant la création d'un pavillon étudiant

## **OBJECTIF 2**

### **Positionner l'Université de Montréal comme l'établissement de premier choix pour les étudiants à tous les cycles**

#### **Stratégies**

- a) Se doter des outils nécessaires afin de connaître l'évolution des bassins de recrutement ainsi que notre capacité d'attirer les meilleurs étudiants
- b) Redéfinir les éléments de communication et de promotion en mettant en valeur nos forces et nos caractéristiques propres : qualité et diversité de nos programmes d'études, excellence du corps professoral et des enseignants, qualité de l'environnement de recherche pour une formation aux cycles supérieurs de haut niveau
- c) Développer des modes de recrutement de nouveaux étudiants, sur les scènes locale, régionale, nationale et internationale, et faciliter leur adaptation
- d) Poursuivre le développement de programmes de bourses de recrutement aux différents cycles et arrimer, au moment des admissions, l'offre d'aide financière à l'offre de programmes

## **OBJECTIF 3**

### **Susciter chez nos étudiants et nos diplômés un sentiment durable d'appartenance**

#### **Stratégies**

- a) Appuyer les activités qui contribuent au rapprochement entre les étudiants et les diplômés
- b) Tenir un ensemble d'activités visant au premier chef les anciens de l'Université, auxquelles les étudiants et les membres de la communauté universitaire seront également conviés
- c) Appuyer les initiatives des facultés et des départements s'adressant à leurs diplômés
- d) Encourager chez les étudiants et les diplômés le soutien aux activités culturelles de l'Université de Montréal ainsi que celui à ses équipes sportives

### *III. Les professeurs, les chargés de cours et le personnel de soutien et d'administration*

L'UdeM compte plus de 7 000 personnes – professeurs, chargés de cours et membres du personnel de soutien et d'administration. Ensemble, par leur contribution et leurs réalisations respectives, les membres de ces groupes permettent à l'Université de Montréal d'être un chef de file de l'enseignement et de la recherche universitaire et d'atteindre ses objectifs. Quotidiennement, ces personnes assurent avec compétence et dévouement le bon fonctionnement de notre établissement et veillent à créer un environnement d'étude, de travail et de recherche parmi les plus riches au pays.

Les réalités sociétales, dont celles de l'emploi, commandent à l'UdeM, à l'instar des autres institutions universitaires, de se doter de stratégies de développement et d'un cadre de gestion, de planification et de développement des ressources humaines qui soient adaptés aux départs massifs à la retraite et au renouvellement du personnel.

Dans un contexte de changements où les défis à relever sont nombreux, l'Université doit également assurer à ses enseignants et aux membres de son personnel de soutien et d'administration un environnement qui soit favorable à l'exercice de leurs responsabilités et à l'atteinte des objectifs visés. Il faut, en effet, bonifier l'environnement et aller plus loin dans les processus de valorisation, de reconnaissance et de développement professionnel afin de permettre à chacun de réaliser ses aspirations et son potentiel. La clé de nos succès réside dans notre engagement collectif devant les défis à relever.

#### **ORIENTATION III. LES PROFESSEURS, LES CHARGÉS DE COURS ET LE PERSONNEL DE SOUTIEN ET D'ADMINISTRATION**

##### **OBJECTIF 1**

##### **Poursuivre le renouvellement du corps professoral**

##### **Stratégies**

- a) Accompagner, en lien avec les orientations du Livre blanc, les facultés et les unités académiques dans la mise à jour, l'élaboration et la réalisation de leur plan stratégique de développement
- b) Concevoir et mettre en œuvre avec chaque faculté, en fonction de la disponibilité des ressources, un plan de renouvellement et, le cas échéant, de redéploiement du corps professoral en fonction des planifications départementales et facultaires
- c) Continuer à mettre l'accent sur la qualité dans la rétention et le recrutement des professeurs

## **OBJECTIF 2**

### **Améliorer les mécanismes de soutien au développement de la carrière professorale**

#### **Stratégies**

- a) Consolider et développer, en partenariat avec les facultés, le programme d'accueil des nouveaux professeurs pour faciliter leur intégration au sein de l'Université et de leur unité académique
- b) Assurer aux professeurs, tout au long de leur carrière, l'accès à des activités propres à soutenir l'excellence en enseignement et en recherche
- c) Développer des activités de reconnaissance afin de souligner les principales étapes de la carrière professorale, de l'arrivée à l'Université jusqu'au moment de la retraite
- d) Assurer la formation des cadres académiques à l'exercice de leurs fonctions

## **OBJECTIF 3**

### **Favoriser l'intégration pédagogique des personnes chargées de cours et de clinique**

#### **Stratégies**

- a) Assurer aux personnes chargées de cours et de clinique l'accès à des activités de soutien pédagogique propres à maintenir l'excellence en enseignement
- b) S'assurer de la mise en œuvre effective de la récente *Politique sur l'intégration pédagogique* au sein des unités et des facultés
- c) Mettre en lumière et promouvoir les meilleures pratiques d'intégration pédagogique
- d) Développer des activités de reconnaissance pour les personnes chargées de cours afin de souligner leur contribution à la vie universitaire

## **OBJECTIF 4**

### **Développer et cultiver un climat de travail stimulant et valorisant pour l'ensemble du personnel de soutien et d'administration**

#### **Stratégies**

- a) Améliorer l'accueil des nouveaux employés pour faciliter leur intégration à l'Université
- b) Favoriser le développement d'une culture et de façons de faire qui valorisent la personne, son travail et sa contribution à l'institution
- c) Continuer à mettre l'accent sur la qualité dans la rétention et le recrutement du personnel de soutien et d'administration
- d) Encourager le développement de nouvelles activités de reconnaissance pour les membres du personnel de soutien et d'administration afin de souligner, à tous les niveaux, les réalisations et les principales étapes de leur carrière, de l'arrivée à l'Université jusqu'au moment de la retraite
- e) Favoriser le dialogue constructif entre employés et supérieurs immédiats

## **OBJECTIF 5**

### **Créer un milieu de vie convivial pour les professeurs, les chargés de cours et le personnel**

#### **Stratégies**

- a) Développer un programme institutionnel intégré de « mieux-être » visant à faire du campus un milieu facilitant l'adoption et le maintien d'un mode de vie sain et favorisant la santé et la forme physique
- b) Prendre des mesures en faveur d'un meilleur équilibre entre les responsabilités professionnelles et familiales des membres de la communauté universitaire
- c) Soutenir l'épanouissement professionnel à l'Université, en favorisant la formation, le cheminement de la carrière et le développement des personnes

## **OBJECTIF 6**

### **Faire face aux défis de la relève au sein du personnel de soutien et d'administration**

#### **Stratégies**

- a) Identifier les secteurs où la perte de savoir et de compétence causée par les départs à la retraite risque d'altérer le fonctionnement ou les activités
- b) Développer, au sein des facultés et des services, des mécanismes de transfert de connaissances
- c) Concevoir, pour chaque faculté et chaque service, un plan d'effectif intégrant relève adéquate et redéploiement du personnel de soutien et d'administration
- d) Viser l'excellence dans le recrutement du personnel de soutien et d'administration

## *IV. La recherche*

Avec ses deux écoles affiliées et son réseau de centres hospitaliers, l'Université de Montréal compte aujourd'hui parmi les pôles de recherche les plus diversifiés et les plus dynamiques en Occident. Forte d'un corps professoral reconnu pour son intensité en recherche tant individuelle qu'organisée, dont une part est regroupée dans plus de 150 unités de recherche, elle représente pour la société québécoise un atout dans un monde où le savoir est le ferment de l'innovation et un facteur important de prospérité collective.

Nos activités de recherche sont poursuivies à la fois de façon individuelle – par un professeur ou un chercheur et ses étudiants – et dans le cadre de regroupements – équipes, groupes, centres et instituts. Il convient de s'assurer que la recherche autonome soit reconnue et que la formation des étudiants soit intégrée aux activités de recherche.

Nous devons valoriser les travaux de nos chercheurs, optimiser les retombées sociales, culturelles et économiques de leurs avancées et nourrir le potentiel d'innovation de notre société. Comme toute grande université de recherche, nous devons être en résonance avec les grands enjeux contemporains. La place du Québec dans le monde dépend notamment du leadership que nous exerçons dans les milieux scientifiques et savants sur les plans national et international.

### **ORIENTATION IV. LA RECHERCHE : SOURCE D'AVANCEMENT ET DE TRANSFERT DES CONNAISSANCES**

#### **OBJECTIF 1**

##### **Placer le professeur et le chercheur au centre du processus de recherche**

- a) Valoriser la créativité du chercheur.
- b) Répondre à l'initiative du chercheur en assurant un rôle d'accompagnement.

#### **OBJECTIF 2**

##### **Maintenir et développer des thématiques ayant un impact confirmé ou potentiel déterminées par la communauté universitaire, en particulier par les professeurs et les chercheurs**

##### **Stratégies**

- a) Actualiser, en concertation avec les départements et les facultés, le plan de développement de la recherche.
- b) Mettre en place un cadre de réflexion impliquant l'ensemble de la communauté universitaire, en vue de favoriser l'émergence de thématiques à caractère interdisciplinaire demandées par les professeurs et les chercheurs.

- c) Soutenir les acquis et la réussite des thématiques solidement implantées, moyennant leur évaluation périodique.

### **OBJECTIF 3**

**Maintenir l'Université de Montréal comme chef de file des universités de recherche au Québec, et dans le peloton de tête des grandes universités de recherche sur le plan international**

#### **Stratégies**

- a) Améliorer les mécanismes d'accompagnement de nos chercheurs et raffiner les outils de dépistage et de diffusion de sources de financement
- b) Assurer notre présence au sein des grands conseils et des organismes influents en recherche
- c) Planifier les ressources en tenant compte de nos forces et de nos objectifs en recherche

### **OBJECTIF 4**

**Développer l'appui institutionnel au chercheur et aux structures de la recherche**

#### **Stratégies**

- a) Poursuivre l'évaluation des unités de recherche
- b) Planifier et réaliser la mise à niveau des laboratoires et des espaces de recherche à la hauteur de nos moyens
- c) Planifier et mettre en œuvre l'évaluation continue du Bureau recherche développement et valorisation (BRDV) afin d'améliorer la qualité des services offerts aux chercheurs
- d) S'assurer que l'appui institutionnel (BRDV, Bibliothèques, DGTIC) réponde adéquatement aux demandes des professeurs et chercheurs
- e) Procéder à la simplification du système de gestion des fonds de recherche.

### **OBJECTIF 5**

**Optimiser la valorisation des résultats de la recherche**

#### **Stratégies**

- a) Promouvoir une culture de valorisation de la recherche au sein de la communauté universitaire
- b) Promouvoir les réalisations de l'Université auprès d'organismes des secteurs public, privé et parapublic
- c) Améliorer les outils de promotion, de diffusion et de communication des résultats et des retombées de la recherche auprès des publics cibles, auprès du grand public, ainsi qu'à l'international.

## *V. L'international*

Comme toute grande université de recherche et de formation, nous sommes appelés à dépasser les cadres canadien et nord-américain et à nous définir dans l'espace universitaire mondial. Notre université figure déjà parmi les 200 meilleurs établissements d'enseignement supérieur au monde.

Nous devons encourager les unités académiques dans leurs initiatives d'internationalisation. Nous devons aussi veiller à la mise en réseau de l'Université sur la scène scientifique internationale et, notamment, assurer notre leadership dans la Francophonie. Enfin, nous devons assurer notre rayonnement international en tant qu'institution.

Il importe que l'ensemble des membres de la communauté universitaire participe à la dynamique qui mène à une authentique internationalisation de notre institution. Cette stratégie nécessite l'élaboration d'un plan d'action assorti de mécanismes d'évaluation. C'est à ce prix que l'UdeM pourra continuer à prendre sa place et à jouer le rôle qui lui revient sur la scène internationale. Le chantier international est primordial pour l'avenir de notre institution et celui de notre mission.

### **ORIENTATION V. UNE UNIVERSITÉ À VOCATION INTERNATIONALE**

#### **OBJECTIF 1**

#### **Poursuivre, en les consolidant, les activités internationales de l'Université de Montréal**

##### **Stratégies**

- a) Mettre en application une stratégie internationale de deuxième génération
- b) Privilégier la conclusion d'ententes stratégiques pour l'Université en conformité avec les différents volets de sa mission
- c) Favoriser le recrutement d'étudiants internationaux et adapter les mécanismes et les structures d'accueil et d'intégration à leurs besoins, et faciliter, le cas échéant, leur apprentissage du français.
- d) Élaborer des projets de formation à distance ou de formation transfrontalière

## **OBJECTIF 2**

**Faire valoir l'Université de Montréal par ses traits distinctifs et sa culture dans le monde universitaire international**

### **Stratégies**

- a) Promouvoir activement la spécificité francophone et nord-américaine de l'Université dans une perspective mondiale en soulignant, notamment, l'excellence de ses programmes et de ses recherches ainsi que ses partenariats avec de grandes universités
- b) Assumer un leadership au sein de la Francophonie
- c) Assurer une participation active de l'UdeM aux grands réseaux universitaires internationaux et à la mise sur pied d'un réseau de grandes universités majoritairement non anglophones
- d) Augmenter notre présence dans les grands événements internationaux liés aux savoirs

## **OBJECTIF 3**

**Accroître la mobilité des professeurs et des étudiants à tous les cycles d'études**

### **Stratégies**

- a) Soutenir les unités qui souhaitent augmenter leur internationalisation
- b) Élaborer un nouveau programme de soutien à la mobilité professorale
- c) Favoriser le développement de la mobilité étudiante
- d) Encourager la mise sur pied d'universités d'été
- e) Développer des programmes conjoints avec d'autres universités de calibre international et intensifier les cotutelles de 3<sup>e</sup> cycle

## *VI. Les relations avec la communauté extérieure*

Grande université à vocation internationale, l'UdeM doit continuer d'entretenir et de développer son enracinement profond dans les milieux montréalais, québécois et canadien car elle ne saurait être forte à l'étranger sans l'être chez elle. Sa position de premier pôle d'enseignement supérieur et de recherche du Québec lui crée des obligations à l'égard de la société qui la supporte.

La compétence de ses professeurs et des membres de son personnel, la créativité de ses étudiants et les réalisations de ses diplômés représentent une formidable source d'innovation et de progrès pour tous les aspects de notre vie collective. Ses installations sportives et culturelles, ses initiatives de vulgarisation des connaissances et ses activités de diffusion artistique font en outre de l'Université un moteur du dynamisme de Montréal.

### **ORIENTATION VI. LES RELATIONS AVEC LA COMMUNAUTÉ : CONTRIBUTION SOCIALE, PARTENARIAT ET DÉVELOPPEMENT**

#### **A- CONTRIBUTION SOCIALE ET PARTENARIAT**

La contribution de l'Université de Montréal à la société mériterait d'être mieux connue pour être appréciée à sa juste valeur. Tout en continuant de répondre sans faillir aux plus hautes aspirations du Québec et de ses communautés, l'UdeM doit prendre la pleine mesure de la diversité et du caractère cosmopolite de la société dont elle représente une composante essentielle. Dans ce contexte, l'un des aspects les plus névralgiques de la relation des universités avec leur communauté environnante est le travail de réseautage visant à associer à son essor les partenaires de l'Université et les membres de sa communauté.

#### **OBJECTIF 1**

##### **Mettre en valeur l'apport de l'Université à la société**

##### **Stratégies**

- a) Développer un plan de communication institutionnel intégré avec les facultés pour optimiser les efforts de relations publiques
- b) Favoriser et soutenir la participation de nos experts aux activités de relations avec les médias
- c) Souligner les impacts sociaux, culturels, économiques et scientifiques de l'expertise professorale
- d) Promouvoir les réalisations de nos étudiants et de nos diplômés
- e) Mettre en valeur les réalisations de nos cliniques universitaires et promouvoir leurs services
- f) Promouvoir les activités culturelles et sportives proposées à la communauté
- g) Faire valoir les richesses de nos collections

## **OBJECTIF 2**

**Diversifier, enrichir et mieux utiliser les occasions de partenariats pour optimiser le développement de l'Université de Montréal**

### **Stratégies**

- a) Mettre en lumière les liens existants avec les groupes socioéconomiques, culturels et communautaires
- b) Favoriser les activités de réseautage avec ces milieux
- c) Maintenir un dialogue avec les groupes socioéconomiques, culturels et communautaires
- d) Développer notre créativité et notre ouverture dans la recherche de nouveaux partenariats
- e) Enrichir et renforcer nos liens avec nos milieux de formation et de stages, partenaires naturels de notre organisation
- f) Poursuivre et intensifier le développement de projets de recherche collaborative avec nos partenaires
- g) Valoriser et reconnaître l'implication dans les services à la collectivité des membres de la communauté universitaire.

## **OBJECTIF 3**

**Faire valoir le rôle et les intérêts spécifiques de l'Université de Montréal auprès des élus et intervenants des milieux municipal, provincial et fédéral**

### **Stratégies**

- a) Participer activement aux consultations et poursuivre les démarches qui ont trait au financement de la recherche, aux frais indirects, à l'aide financière aux études, aux bourses de 2<sup>e</sup> et 3<sup>e</sup> cycles et au financement à la mobilité des étudiants et des professeurs
- b) Accroître nos représentations quant au financement des universités
- c) Obtenir un soutien financier accru pour l'entretien différé de nos immeubles et pour une solution concertée au problème des espaces.
- d) Intensifier, en concertation avec les facultés et nos partenaires, les représentations et la recherche d'appuis et de financement pour des projets spécifiques
- e) Développer, en lien avec les facultés et les départements, une offre de services basée sur l'expertise de notre corps professoral à l'intention des intervenants sociopolitiques
- f) Prendre l'initiative dans le développement des politiques publiques et des stratégies économiques

## **B- DÉVELOPPEMENT**

Le développement constitue une autre forme de relation avec la communauté. L'une des causes indiscutables de la réussite inégalée de notre dernière campagne majeure aura été la participation sans précédent de la communauté universitaire aux activités de sensibilisation et de sollicitation. Forts de cette mobilisation, il faut poursuivre l'institutionnalisation de la fonction de développement à tous les échelons de l'Université.

### **OBJECTIF 4**

**Préparer et amorcer, avec l'appui de la communauté universitaire, la prochaine campagne majeure en faisant du développement un défi à relever au sein et au-delà de l'Université de Montréal**

#### **Stratégies**

- a) Intensifier la présence de l'Université auprès de ses diplômés, tant à Montréal qu'à l'extérieur
- b) Accroître la présence de l'Université auprès des décideurs de la communauté des affaires de Montréal et de Toronto
- c) Maximiser le recours à des bénévoles-clés dans nos démarches de développement
- d) Intensifier le travail sur les dons planifiés
- e) Identifier les priorités devant constituer la liste préliminaire des projets de la campagne majeure
- f) Augmenter le volume des demandes présentées aux fondations publiques et privées
- g) Procéder systématiquement à l'identification et à la sensibilisation des donateurs potentiels
- h) Développer un argumentaire et des pratiques favorisant l'accroissement de la part des fonds qui est non désignée

### **OBJECTIF 5**

**Accroître de façon notable la valeur du fonds de dotation**

#### **Stratégies**

- a) Accentuer la promotion des dons capitalisés
- b) Accroître le rendement du fonds de dotation

## *VII. Les défis administratifs*

Le fonctionnement de l'Université de Montréal repose sur un ensemble complexe de règles et d'usages qui permettent de mobiliser un monde de ressources. Dans une université aussi considérable que la nôtre, la décentralisation selon une arborescence de responsabilités, la coordination et l'imputabilité à tous les niveaux sont garantes de la cohérence et de l'efficacité de l'ensemble de ces ressources. Aussi, les règles de gouvernance qui déterminent les processus administratifs constituent-elles un enjeu important pour le développement de notre institution. Éliminer les redondances, partager certaines ressources et remettre en question nos processus sont certaines des mesures qui doivent être prises pour assurer le développement optimal des unités en tenant compte de leurs missions particulières et permettre ainsi à l'Université d'atteindre l'excellence.

Notre parc immobilier conditionne la qualité de l'enseignement et de la recherche et il doit répondre aux besoins, nombreux et extrêmement variés, des membres de notre communauté. Or, notre institution est confrontée à un manque d'espace important, par ailleurs reconnu par les instances ministérielles. De plus, l'entretien de nos immeubles a considérablement été différé faute de ressources. La mise à niveau et le développement des espaces, au point de vue tant de la qualité que de la quantité, représentent un enjeu crucial pour notre communauté et doivent constituer l'une de nos priorités.

L'UdeM doit se donner les moyens de ses ambitions afin d'assumer pleinement le rôle qui est le sien comme université publique. Elle doit à la fois réclamer un financement gouvernemental approprié et diversifier ses sources de revenus.

### **ORIENTATION VII. OPTIMISATION DES PROCESSUS ET DES RESSOURCES EN APPUI À LA MISSION DE L'UNIVERSITÉ**

#### **OBJECTIF 1**

**Analyser et simplifier les règles de gestion, tout en respectant le principe d'imputabilité**

#### **Stratégies**

- a) Procéder à une analyse critique des processus administratifs en place dans une perspective de simplification et d'efficacité
- b) Viser à réduire les itérations administratives dans un contexte d'imputabilité
- c) Favoriser la concertation dans l'élaboration et l'implantation des processus révisés
- d) Adapter les processus en tenant compte de la diversité des fonctions et des missions propres aux différentes composantes de l'Université

## **OBJECTIF 2**

**Repenser l'organisation des services en développant une culture centrée sur les besoins des utilisateurs et sur le partage des ressources**

### **Stratégies**

- a) Répartir de façon efficace et rationnelle les responsabilités et les champs d'intervention entre les facultés et les services centraux en accordant la primauté à la dimension académique
- b) Augmenter les synergies entre les services
- c) Créer des communautés de pratique et d'expertises entre les facultés et les services centraux dans différents domaines (communications, ressources humaines, finances, soutien pédagogique, informatique, etc.)
- d) Établir des mécanismes d'évaluation continue de la prestation offerte par les services, eu égard aux objectifs de soutien à l'enseignement, à la recherche et à la gestion académique

## **OBJECTIF 3**

**Offrir à nos étudiants, professeurs, chargés de cours et chercheurs ainsi qu'au personnel de soutien et d'administration des systèmes d'information et des technologies fiables, accessibles et conviviales**

### **Stratégies**

- a) Réaliser un plan directeur des technologies de l'information qui permet de planifier et de prioriser nos actions
- b) Rehausser et déployer les infrastructures et les systèmes supportant les technologies de l'information
- c) Soutenir l'utilisation efficace de l'information et des technologies grâce à un personnel professionnel hautement qualifié
- d) Favoriser l'utilisation des TI les plus appropriées en appui aux processus administratifs révisés

## **OBJECTIF 4**

**Offrir des ressources et des services documentaires de qualité et en soutenir l'exploitation optimale.**

### **Stratégies**

- a) Mettre le développement des collections documentaires au niveau des besoins de l'Université en matière de formation, de recherche et d'internationalisation.
- b) Réaliser la deuxième phase de la modernisation technologique des bibliothèques.
- c) Soutenir l'utilisation efficace de l'information et des technologies grâce à un personnel professionnel hautement qualifié

## **OBJECTIF 5**

**Planifier collégialement la configuration physique de l'Université de façon à résoudre les problèmes qualitatifs et quantitatifs des espaces**

### **Stratégies**

- a) Réaliser un plan directeur des espaces qui, pour la partie montréalaise de l'institution, permette le développement d'un campus intégré régi par des normes de qualité de même nature
- b) Favoriser le développement d'environnements physiques en phase avec les méthodes pédagogiques modernes respectant la diversité des approches et des types de savoirs ainsi que leur évolution dans le temps et l'espace.
- c) Trouver des solutions aux problèmes nécessitant une intervention immédiate en assurant l'utilisation optimale des espaces disponibles ou en faisant appel à des solutions de rechange efficaces
- d) Planifier la mise en place d'infrastructures de pointe grâce à la rénovation et à la mise à niveau des bâtiments actuels, et à travers la construction de nouveaux pavillons
- e) Adopter une approche exemplaire favorisant le développement durable et soutenir les actions à portée environnementale dans le développement du campus intégré
- f) Relever le défi de l'entretien différé du parc immobilier de l'Université

## **OBJECTIF 6**

**Augmenter les revenus financiers de l'Université et viser l'équilibre budgétaire**

### **Stratégies**

- a) Œuvrer avec force et leadership à l'élimination du sous-financement du réseau universitaire québécois et à l'obtention de la juste part du financement de l'Université de Montréal
- b) Accroître les revenus de l'Université en complément du financement gouvernemental.
- c) Réviser le processus budgétaire en tenant compte du financement disponible tout en respectant les missions des diverses facultés et les impératifs pédagogiques qui sont les leurs
- d) Optimiser le fonctionnement de chacune des unités en cherchant toujours à accroître l'efficacité et en favorisant le partage de services et de ressources

## *Conclusion*

Fruit d'un long processus de réflexion et de consultation, le Livre blanc se veut le reflet des nombreuses discussions qu'ont eues des membres de notre communauté entre eux et avec la direction universitaire. Définis sur une base d'échanges, les orientations, les objectifs et les stratégies ont été scrutés sous tous les angles afin de bien traduire la volonté commune. Les discussions ont été parfois vives, les versions nombreuses, mais le processus riche.

On conviendra du caractère ambitieux des objectifs poursuivis et des stratégies proposées, surtout dans un contexte financier particulièrement pénible. Les difficultés actuelles ne doivent pas occulter ce que nous sommes et ce que notre communauté universitaire, forte de sa diversité et de sa richesse à plus d'un égard, aspire à poursuivre.

Ce document stratégique balisera et inspirera notre activité des prochaines années en nous permettant collectivement de continuer à saisir les occasions qui se présenteront, afin d'assurer le rôle premier de l'UdeM sur les plans national et international.

Sur la base de ce Livre blanc, un plan d'action annuel visant à mettre en œuvre les priorités opérationnelles de la direction de l'UdeM sera diffusé à la communauté universitaire. Mis à jour chaque année, il s'accompagnera d'un échéancier de réalisation qui sera modulable en fonction des disponibilités financières de l'Université. Ce plan permettra à la communauté universitaire de suivre notre développement et aux unités d'y arrimer leurs propres actions.

De nouveau, nous remercions les membres de la communauté pour leur participation à l'élaboration de ce cadre général de planification.





Rapport sur la performance  
2007-2008

Septembre 2008



**UNIVERSITÉ DE MONTRÉAL**

**TAUX DE RÉUSSITE ET DURÉE DES ÉTUDES**

**Bureau de recherche institutionnelle  
9 septembre 2008**



## NOTES MÉTHODOLOGIQUES

### TAUX DE RÉUSSITE

Le taux de réussite (diplomation et persévérance) est présenté quatre ans après l'entrée dans la cohorte. Pour les programmes spécialisés de premier cycle de quatre ans, nous avons calculé le taux de réussite après cinq ans pour rendre les données comparables. Pour le programme de médecine vétérinaire (cinq ans), nous avons calculé le taux de réussite après six ans. Pour les programmes de doctorat et de résidence, nous calculons le taux de réussite après six ans. Notons que les étudiants encore en persévérance ne représentent qu'une faible partie des étudiants retenus. Nous faisons l'hypothèse qu'ils vont éventuellement obtenir leur diplôme, surtout s'il s'agit des étudiants de premier cycle.

Toutes les statistiques présentées sont basées sur les données extraites du fichier *COHORTES*.

Le lecteur devra tenir compte, dans l'interprétation des résultats du nombre parfois très faible des étudiants considérés dans certains secteurs disciplinaires de GDEU selon le type de programme. Notons également que les résultats comprenant moins de cinq étudiants n'ont pas été présentés.

### ÉTUDIANTS RETENUS POUR LE CALCUL DU TAUX DE RÉUSSITE

#### **Au premier cycle :**

Les cohortes d'étudiants inscrits à l'automne 2003, sauf pour les baccalauréats de 4 ans (automne 2002) et pour le programme de doctorat en médecine vétérinaire (automne 2001).

#### **Au deuxième cycle :**

Les cohortes d'étudiants inscrits à l'été 2003, à l'automne 2003 et à l'hiver 2004.

#### **Au troisième cycle et à la résidence de Médecine :**

Les cohortes d'étudiants inscrits à l'été 2001, à l'automne 2001 et à l'hiver 2002.



**TAUX DE RÉUSSITE  
(diplomation et persévérance)  
AUX ÉTUDES PAR TYPE DE PROGRAMME**

<b>Programme</b>	<b>Nb d'étudiants</b>	<b>% de réussite</b>
Spécialisé	5945	77,2
Majeur	402	68,2
Mineur	1789	61,0
Certificat	2368	61,3
Maîtrise	2223	77,5
Doctorat	471	70,1
Résidence	186	86,6
Diplôme (gr. sup.)	641	72,2

Voir les notes méthodologiques à la page 2.

**TAUX DE RÉUSSITE (diplomation et persévérance)  
AUX ÉTUDES PAR SECTEUR ET TYPE DE PROGRAMME**

Secteur	Programme	Nb d'étudiants	% de réussite
MÉDECINE	Spécialisé	199	99,0
	Mineur	157	99,4
	Maîtrise	147	83,7
	Doctorat	52	75,0
	Résidence	186	86,6
	Diplôme (gr. sup.)	35	62,9
PÉRIMÉDICAL	Spécialisé	210	96,7
	Mineur	127	99,2
	Maîtrise	47	87,2
	Doctorat	6	100,0
	Diplôme (gr. sup.)	46	91,3
PARAMÉDICAL	Spécialisé	722	87,8
	Maîtrise	235	88,5
	Doctorat	18	72,2
	Diplôme (gr. sup.)	145	69,0
SCIENCES PURES	Spécialisé	715	76,1
	Majeur	23	65,2
	Mineur	67	49,3
	Maîtrise	290	83,8
	Doctorat	96	81,2
SCIENCES APPLIQUÉES	Spécialisé	366	73,8
	Majeur	13	61,5
	Mineur	27	55,6
	Maîtrise	147	76,2
	Doctorat	29	72,4
	Diplôme (gr. sup.)	45	64,4
SCIENCES HUMAINES/SOCIALES	Spécialisé	1946	68,4
	Majeur	218	67,9
	Mineur	441	57,8
	Maîtrise	639	73,6
	Doctorat	154	63,6
	Diplôme (gr. sup.)	25	56,0
SCIENCES DE L'ÉDUCATION	Spécialisé	798	76,4
	Majeur	6	50,0
	Mineur	33	54,5
	Maîtrise	224	63,4
	Doctorat	47	59,6
	Diplôme (gr. sup.)	160	70,6

Voir les notes méthodologiques à la page 2.

**TAUX DE RÉUSSITE (diplomation et persévérance)  
AUX ÉTUDES PAR SECTEUR ET TYPE DE PROGRAMME**

Secteur	Programme	Nb d'étudiants	% de réussite
SCIENCES DE L'ADMINISTRATION	Spécialisé	186	84,4
	Maîtrise	175	80,6
	Doctorat	6	66,7
	Diplôme (gr. sup.)	39	74,4
ARTS	Spécialisé	205	73,7
	Majeur	86	72,1
	Mineur	90	52,2
	Maîtrise	106	83,0
	Doctorat	13	76,9
LETTRES	Diplôme (gr. sup.)	28	78,6
	Spécialisé	211	77,3
	Majeur	56	67,9
	Mineur	121	52,9
	Maîtrise	127	81,1
DROIT	Doctorat	38	65,8
	Diplôme (gr. sup.)	37	83,8
	Spécialisé	387	85,5
	Maîtrise	86	59,3
	Doctorat	12	66,7
ÉTUDES PLURISECTORIELLES	Diplôme (gr. sup.)	78	78,2
	Mineur	726	52,1
FORMATION CONTINUE	Certificat	2368	61,3

Voir les notes méthodologiques à la page 2.

## NOTES MÉTHODOLOGIQUES

### DURÉE DES ÉTUDES

Toutes les statistiques présentées sont basées sur les données extraites du fichier *COHORTES*.

Le lecteur devra tenir compte, dans l'interprétation des résultats du nombre parfois très faible des étudiants considérés dans certains secteurs disciplinaires de GDEU selon le type de programme. Notons également que les résultats comprenant moins de cinq étudiants n'ont pas été présentés et on a exclu les étudiants qui obtenaient une maîtrise en moins d'un an et les étudiants qui diplômaient au doctorat en moins de trois ans. Pour le diplôme de grades supérieurs, on a exclu les étudiants qui diplômaient en moins de deux trimestres.

### ÉTUDIANTS RETENUS POUR LE CALCUL DE LA DURÉE DES ÉTUDES

La durée des études est calculée en termes du temps de calendrier, c'est-à-dire du premier au dernier trimestre d'inscription, incluant les trimestres de suspension et d'absence.

#### **Au premier cycle :**

Les cohortes d'étudiants inscrits à l'automne 2001, sauf pour les baccalauréats de 4 ans (automne 2000). Depuis l'automne 1999, notons que le programme de doctorat en médecine vétérinaire est d'une durée de cinq ans. Nous avons considéré les étudiants de la cohorte automne 1999 pour ce programme.

#### **Au deuxième cycle :**

Les cohortes d'étudiants inscrits à l'été 2001, à l'automne 2001 et à l'hiver 2002.

#### **Au troisième cycle et à la résidence de Médecine :**

Les cohortes d'étudiants inscrits à l'été 1999, à l'automne 1999 et à l'hiver 2000.

La durée des études à l'Université doit être comparée à la durée normale des études pour un étudiant à plein temps et non par rapport à un étudiant inscrit à temps partiel.

Nous avons donc enlevé les étudiants suivants :

Au baccalauréat, au majeur et au mineur, à la maîtrise, à la résidence de médecine et au diplôme de grades supérieurs : les étudiants admis à temps partiel.

Au certificat de premier cycle : les étudiants admis à plein temps, car dans ce programme la très grande majorité des étudiants font leurs études à temps partiel. Nous indiquons, dans les résultats, que la durée normale de ce type de programme, pour les étudiants inscrits à temps partiel, varie de 2 à 4 ans.

Au doctorat, nous gardons tous les étudiants.

**DURÉE DES ÉTUDES DES DIPLÔMÉS  
PAR TYPE DE PROGRAMME**

<b>Programme</b>	<b>Durée normale de la scolarité</b>	<b>Nb d'étudiants</b>	<b>Durée des études en années</b>
SPÉCIALISÉ	3 ans	2102	3,2
	4 ans	931	4,1
	5 ans	70	5,0
MAJEUR	2 ans	138	2,5
MINEUR	1 an	538	1,3
CERTIFICAT temps partiel	de 2 à 4 ans	685	3,2
MAÎTRISE		1098	2,5
DOCTORAT		215	5,6
RÉSIDENCE	2 ans	53	2,1
	5 ans	86	5,2
DIPLÔME (gr. sup.)		157	1,0

Voir les notes méthodologiques à la page 6.

**DURÉE DES ÉTUDES DES DIPLÔMÉS  
PAR SECTEUR ET TYPE DE PROGRAMME**

Secteur	Programme	Durée normale de la scolarité	Nb d'étudiants	Durée des études en années
MÉDECINE	Spécialisé	4 ans	158	4,1
	Mineur	1 an	119	1,0
	Maîtrise		77	2,7
	Doctorat		25	5,4
	Résidence	2 ans	53	2,1
PÉRIMÉDICAL	Spécialisé	4 ans	116	4,0
		5 ans	70	5,0
	Mineur	1 an	121	1,0
	Maîtrise		21	2,8
	Doctorat		6	3,8
PARAMÉDICAL	Diplôme (gr. sup.)		34	1,2
	Spécialisé	3 ans	219	3,3
		4 ans	193	4,0
	Maîtrise		101	1,7
	Doctorat		14	5,3
SCIENCES PURES	Diplôme (gr. sup.)		6	1,2
	Spécialisé	3 ans	357	3,3
	Mineur	1 an	10	1,9
	Maîtrise		192	2,6
	Doctorat		63	5,5
SCIENCES APPLIQUÉES	Spécialisé	3 ans	123	3,2
		4 ans	104	4,2
	Maîtrise		102	2,3
	Doctorat		8	5,7
	Diplôme (gr. sup.)		27	1,2
SCIENCES HUMAINES/SOCIALES	Spécialisé	3 ans	774	3,2
	Majeur	2 ans	53	2,7
	Mineur	1 an	76	1,4
	Maîtrise		281	2,8
	Doctorat		59	6,2
SCIENCES DE L'ÉDUCATION	Spécialisé	3 ans	135	3,3
		4 ans	360	4,1
	Maîtrise		51	2,8
	Doctorat		13	5,3

Voir les notes méthodologiques à la page 6.

**DURÉE DES ÉTUDES DES DIPLÔMÉS  
PAR SECTEUR ET TYPE DE PROGRAMME**

Secteur	Programme	Durée normale de la scolarité	Nb d'étudiants	Durée des études en années
SCIENCES DE L'ADMINISTRATION	Spécialisé	3 ans	108	3,2
	Maîtrise		106	2,2
	Diplôme (gr. sup.)		8	1,2
ARTS	Spécialisé	3 ans	84	3,4
	Majeur	2 ans	70	2,4
	Mineur	1 an	42	1,6
	Maîtrise		78	2,3
	Diplôme (gr. sup.)		14	0,7
LETTRES	Spécialisé	3 ans	77	3,3
	Majeur	2 ans	11	2,3
	Mineur	1 an	29	1,7
	Maîtrise		65	2,5
	Doctorat		17	5,6
	Diplôme (gr. sup.)		14	0,8
DROIT	Spécialisé	3 ans	225	3,1
	Maîtrise		24	3,0
	Diplôme (gr. sup.)		47	0,8
ÉTUDES PLURISECTORIELLES	Mineur	1 an	129	1,5
FORMATION CONTINUE	Certificat temps partiel	de 2 à 4 ans	685	3,2

Voir les notes méthodologiques à la page 6.



ÉLÉMENTS DE SUIVI		Unité	2003- 2004	2004- 2005	2005- 2006	2006- 2007	2007- 2008	Remarques
1	<b>Clientèle étudiante</b>	EEETP	30 778	31 378	31 832	31 689	nd	GDEU - à compter de 2002-2003, les étudiants étrangers en situation d'échange sont exclus des EEETP. Pour l'UdeM, ceci représente une perte de 414 EEETP en 2003-2004, 460 en 2004-2005, 477 en 2005-2006 et 501 en 2006-2007.
2	Clientèle étudiante - nombre absolu	n	37 705	38 959	39 258	39 178	39 421	Excluant les étudiants libres (2526 à l'automne 2007), les ententes interuniversitaires (1234 à l'automne 2007) et les étudiants visiteurs (562 à l'automne 2007).
3	- au 1er cycle à temps plein	n	19 315	19 311	19 283	19 155	19 735	Registrariat
4	- aux 2e et 3e cycles	n	9 060	9 833	10 237	10 599	10 438	Registrariat
5	- aux 2e et 3e cycles	%	24,0	25,2	26,1	27,1	26,5	
6	- étudiants étrangers	n	2 936	3 039	3 133	3 213	3 215	Registrariat
7	- étudiants étrangers	%	7,8	7,8	8,0	8,2	8,2	
8	- étudiants résidents du Québec à l'étranger (cf. remarque)	n	510	472	479	504	454	En programme d'échange; GDEU.
9	- stagiaires postdoctoraux	n	453	542	592	588	nd	BRI; GDEU.
10	- résidents et résidentes en médecine	n	704	764	817	859	924	Source: Faculté de médecine
<b>Professeurs et encadrement</b>								
11	- Professeurs récemment embauchés	n	116	70	88	60	64	Incluant les professeurs plein temps géographique
12	- Nombre de professeurs	n	1 347	1 351	1 383	1 392	1 351	Professeurs réguliers à plein temps seulement au 31 mai.
13	- Nombre moyen de cours par professeur	n	4,7	4,8	4,9	4,8	nd	Données internes UdeM
14	- Ratio étudiants à temps plein au 1er cycle / professeur	n	14,3	14,3	13,9	13,8	14,6	Nous avons environ 1/3 de nos étudiants à temps partiel.
15	- Ratio étudiants aux 2e et 3e cycles / professeur	n	6,7	7,3	7,4	7,6	7,7	
16	- Ratio eeetp / professeur	EEETP	22,8	23,2	23,0	22,8	nd	
17	- Cours donnés par les chargés de cours	%	39,0	39,0	39,0	37,0	nd	Incluant les cours à la charge des autres catégories de personnel à temps partiel
18	- Cours donnés par les professeurs	%	61,0	61,0	61,0	63,0	nd	Incluant les professeurs de clinique de Médecine.
<b>Données sur la tâche</b>								
19	Nombre de professeurs réguliers	n	1 523	1 507	1 524	1 525	1 511	voir ligne 12. Incluant aussi les professeurs réguliers à demi temps.
20	Nombre de professeurs réguliers (PTU + PTG)	ETP	1 379	1 387	1 401	1 412	1 391	PTU : professeur plein temps à l'Université; PTG : professeur plein temps géographique.
21	Nombre de professeurs de clinique équivalents temps plein	ETP	389	406	436	481	nd	
22	Nombre de chargés de cours et autres personnels équivalents temps plein	ETP	639	658	681	667	nd	
23	Total des crédits étudiants assumés par les professeurs réguliers	n	427 680	423 330	425 970	427 530	nd	Avec les professeurs de clinique. Incluant les enseignements collectifs et l'encadrement des travaux de recherche.
24	Nombre de cours assumés par les professeurs réguliers	n	10 044	10 405	11 003	11 286	nd	
25	Nombre de chargés de cours sous contrat (année universitaire)	n	1 562	1 636	1 655	1 662	1 698	Excluant les chargés de clinique et autres catégories de personnel à temps partiel
26	Total des crédits-étudiants assumés par les chargés de cours	n	487 380	508 920	519 840	512 370	nd	Chargés de cours et autres catégories de personnel à temps partiel. Incluant les enseignements collectifs et l'encadrement des travaux de recherche.
27	Nombre de cours assumés par les chargés de cours	n	6 422	6 652	6 921	6 628	nd	

**INDICATEURS SUR L'ENCADREMENT DES ÉTUDIANTS**

 Annexe 1  
 Date : 2008-09-03

<b>Données sur la tâche - Rappel du sommaire</b>		2003- 2004	2004- 2005	2005- 2006	2006- 2007	2007- 2008	<b>Remarques</b>
19	Nombre de professeurs réguliers <b>n</b>	1 523	1 507	1 524	1 525	1 511	voir ligne 12. Incluant aussi les professeurs réguliers à demi temps. PTU : professeur plein temps à l'Université; PTG : professeur plein temps géographique.
20	Nombre de professeurs réguliers (PTU + PTG) <b>ETP</b>	1 379	1 387	1 401	1 412	1 391	
21	Nombre de professeurs de clinique équivalents temps plein <b>ETP</b>	389	406	436	481	nd	Avec les professeurs de clinique. Incluant les enseignements collectifs et l'encadrement des travaux de recherche.
22	Nombre de chargés de cours et autres personnels équivalents temps plein <b>ETP</b>	639	658	681	667	nd	
23	Total des crédits étudiants assumés par les professeurs réguliers <b>n</b>	427 680	423 330	425 970	427 530	nd	Excluant les chargés de clinique et autres catégories de personnel à temps partiel
24	Nombre de cours assumés par les professeurs réguliers <b>n</b>	10 044	10 405	11 003	11 286	nd	
25	Nombre de chargés de cours sous contrat (année universitaire) <b>n</b>	1 562	1 636	1 655	1 662	1 698	Chargés de cours et autres catégories de personnel à temps partiel. Incluant les enseignements collectifs et l'encadrement des travaux de recherche.
26	Total des crédits étudiants assumés par les chargés de cours <b>n</b>	487 380	508 920	519 840	512 370	nd	
27	Nombre de cours assumés par les chargés de cours <b>n</b>	6 422	6 652	6 921	6 628	nd	

**Secteur des sciences cliniques de médecine**

28	Nombre de professeurs réguliers <b>n</b>	187	195	201	207	207
29	Nombre de professeurs réguliers (plein temps université - PTU) <b>ETP</b>	28	31	34	36	37
30	Nombre de professeurs réguliers (plein temps géographique - PTG) <b>ETP</b>	110	117	119	121	119
31	Nombre de professeurs de clinique équivalents temps plein <b>ETP</b>	363	377	406	443	nd
32	Nombre de chargés de cours et autres personnels équivalents temps plein <b>ETP</b>	25	27	29	29	nd
33	Total des crédits étudiants assumés par les professeurs réguliers <b>n</b>	43 440	46 290	49 830	55 080	nd
34	Nombre de cours assumés par les professeurs réguliers <b>n</b>	4 481	4 691	4 969	5 396	nd
35	Nombre de chargés de cours sous contrat (année universitaire) <b>n</b>	-	-	-	-	-
36	Total des crédits étudiants assumés par les chargés de cours <b>n</b>	8 520	10 200	11 430	12 990	nd
37	Nombre de cours assumés par les chargés de cours <b>n</b>	234	247	317	284	nd

**Université de Montréal - sans Secteur des sciences cliniques de médecine**

38	Nombre de professeurs réguliers <b>n</b>	1 336	1 312	1 323	1 318	1 304
39	Nombre de professeurs réguliers (plein temps université - PTU) <b>ETP</b>	1 229	1 224	1 232	1 238	1 219
40	Nombre de professeurs réguliers (plein temps géographique - PTG) <b>ETP</b>	12	15	16	17	16
41	Nombre de professeurs de clinique équivalents temps plein <b>ETP</b>	26	29	30	38	nd
42	Nombre de chargés de cours et autres personnels équivalents temps plein <b>ETP</b>	614	631	652	638	nd
43	Total des crédits étudiants assumés par les professeurs réguliers <b>n</b>	384 240	377 040	376 140	372 450	nd
44	Nombre de cours assumés par les professeurs réguliers <b>n</b>	5 563	5 714	6 034	5 890	nd
45	Nombre de chargés de cours sous contrat (année universitaire) <b>n</b>	1 562	1 636	1 655	1 662	1 698
46	Total des crédits étudiants assumés par les chargés de cours <b>n</b>	478 860	498 720	508 410	499 380	nd
47	Nombre de cours assumés par les chargés de cours <b>n</b>	6 188	6 405	6 604	6 344	nd



Université   
de Montréal



# RAPPORTS 2007 » 2008

TRANSMIS AU MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION,  
DU LOISIR ET DU SPORT AUX FINS  
DE L'APPLICATION DU PREMIER ALINÉA 4.1  
DE LA LOI SUR LES ÉTABLISSEMENTS  
D'ENSEIGNEMENT DE NIVEAU UNIVERSITAIRE

V O L U M E II



Le 8 janvier 2009

Madame Hélène David  
Sous-ministre adjointe à l'enseignement supérieur  
Ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport  
Édifce Marie-Guyart  
1035, rue de la Chevrotière  
15e étage  
Québec (Québec) G1R 5A5

Madame la sous-ministre adjointe,

Aux fins d'application du premier alinéa de l'article 4.1 de la Loi sur les établissements d'enseignement de niveau universitaire, vous trouverez ci-joint :

- l'état du traitement 2007-2008 vérifié et approuvé, ainsi que la politique institutionnelle régissant les modalités d'exercice des droits d'indemnité de départ du personnel de direction;
- les pages 1 à 8 du rapport financier 2007-2008 vérifié et approuvé.

Ces documents complètent le rapport sur la performance 2007-2008 et le rapport sur les perspectives de développement qui ont été transmis dès leur disponibilité le 30 septembre 2008.

Je vous prie d'agréer, Madame la sous-ministre adjointe, l'expression de mes sentiments les meilleurs.

Le recteur,



Luc Vinet

# Rapports de l'Université de Montréal 2007-2008

Transmis au ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport aux fins de  
l'application du premier alinéa 4.1 de la Loi sur les établissements  
d'enseignement de niveau universitaire

**Volume 2**

# **ÉTAT DE TRAITEMENT**

**2007-2008**

**NOM DE L'UNIVERSITÉ : Université de Montréal**

**NUMÉRO DE L'UNIVERSITÉ : 976 000**

**ÉTAT DE TRAITEMENT  
2007-2008**

**APPROUVÉ PAR LE CONSEIL D'ADMINISTRATION**

**DATE :**

*17 décembre 2008*

**ADMINISTRATEUR :**

*[Signature]*

## Rapport des vérificateurs

Aux membres du conseil de  
l'Université de Montréal

Nous avons vérifié les relevés de la valeur pécuniaire des composantes du traitement assujetties à l'impôt des membres du personnel de direction supérieure et des autres catégories de personnel de direction inclus dans l'état du traitement de l'Université de Montréal de l'exercice terminé le 31 mai 2008, lesquels ont été établis conformément aux dispositions des articles 4.3 à 4.5 de la *Loi sur les établissements d'enseignement de niveau universitaire*. La responsabilité de ces informations financières incombe à la direction de l'Université. Notre responsabilité consiste à exprimer une opinion sur ces informations financières en nous fondant sur notre vérification.

Notre vérification a été effectuée conformément aux exigences énoncées par le ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport du Québec dans le *Mandat de vérification externe des universités québécoises* et conformément aux normes de vérification généralement reconnues du Canada. Ces normes exigent que la vérification soit planifiée et exécutée de manière à fournir l'assurance raisonnable que les informations financières sont exemptes d'inexactitudes importantes. La vérification comprend le contrôle par sondages des éléments probants à l'appui des montants et des autres éléments d'information fournis dans les informations financières. Elle comprend également l'évaluation des principes comptables suivis et des estimations importantes faites par la direction, ainsi qu'une appréciation de la présentation d'ensemble des informations financières.

À notre avis, ces relevés donnent, à tous les égards importants, une image fidèle des informations financières portant sur la valeur pécuniaire des composantes du traitement assujetties à l'impôt des membres du personnel de direction supérieure et des autres catégories de personnel de direction de l'Université de Montréal pour l'exercice terminé le 31 mai 2008 selon les dispositions des articles 4.3 à 4.5 de la *Loi sur les établissements d'enseignement de niveau universitaire*.

*Samson Bélaïr/Deloitte & Touche s.e.n.c.r.l.*

Comptables agréés

Le 30 octobre 2008



**État du traitement**

**Établissement : Université de Montréal**  
**Année financière: 2007-2008**

Autres catégories de personnel de direction		Valeur pécuniaire des composantes du traitement assujetties à l'impôt (en \$)		
Catégorie de personnel	Effectif total <sup>(*)</sup> de la catégorie	Étendue du traitement	Salaire de base	Autres éléments de traitement
Personnel de direction des composantes de l'établissement <sup>(1)</sup>	106,22	Le plus élevé	221 504 \$	5 814 \$
		Moyenne	139 098 \$	2 134 \$
		Le moins élevé	35 000 \$	58 \$
Personnel de direction des services	177,65	Le plus élevé	223 702 \$	58 727 \$
		Moyenne	92 149 \$	2 420 \$
		Le moins élevé	41 727 \$	34 \$
Personnel de de gérance des emplois de soutien	166,97	Le plus élevé	89 780 \$	4 741 \$
		Moyenne	64 349 \$	1 515 \$
		Le moins élevé	37 273 \$	75 \$

<sup>(1)</sup> Excluant le doyen ou le personnel de rang équivalent.

<sup>(\*)</sup> En équivalence temps complet; le calcul de la moyenne implique une référence au traitement versé.



**ADMINISTRATION**

Numéro : 10.30

Page 1 de 5

POLITIQUE RELATIVE AUX  
CONDITIONS DE TRAVAIL DES  
OFFICIERS GÉNÉRAUX DE  
L'UNIVERSITÉ DE MONTRÉAL

Adoption

Date :  
1998-05-25

Délibération :  
CU-421-15

Modifications

Date :  
2001-04-17  
2003-06-03  
2003-11-03  
2003-12-10  
2005-05-16

Délibération :  
E-903-13.1  
E-940-13.1  
CU-482-3  
E-947-17.7  
E-972-16

Article(s) :  
4.1 d)  
4.1 d)  
5.2  
4.1 d)  
4.1 d)

**1. Objet**

La présente politique a pour objet la rémunération, les conditions de travail et les conditions de fin de mandat et de fin d'emploi des officiers généraux de l'Université de Montréal

**2. Définitions**

L'expression «officiers généraux» désigne le recteur, les vice-recteurs et le secrétaire général.

L'expression «traitement» signifie un salaire sans aucune forme de traitement différé.

**3. Principes directeurs**

L'équité, la comparabilité, la compétitivité et la transparence sont les principes directeurs sur lesquels repose la présente politique.

L'équité exige que la rémunération des officiers généraux de l'Université soit tributaire des politiques et des pratiques propres aux autres catégories de personnel de l'Université. L'équité exige également que, parmi les officiers généraux, toute différence touchant leur rémunération soit justifiée par des attributions substantiellement plus importantes ou par des conditions particulières du marché.

La comparabilité et son complément, la compétitivité, signifient que la présente politique soit établie en tenant compte des conditions de travail se rattachant à des postes de même niveau dans des institutions dont l'importance se compare à celle de l'Université de Montréal.

La transparence détermine en tout premier lieu l'orientation de l'Université de Montréal en matière de conditions de travail applicables à ses officiers généraux. Ce principe exige que la politique et les conditions de travail soient rendues publiques et que la révision de la présente politique laisse place à la consultation.

**ADMINISTRATION**

Numéro : 10.30

Page 2 de 5

POLITIQUE RELATIVE AUX  
CONDITIONS DE TRAVAIL DES  
OFFICIERS GÉNÉRAUX DE  
L'UNIVERSITÉ DE MONTRÉAL

Adoption

Date :  
1998-05-25

Délibération :  
CU-421-15

Modifications

Date :  
2001-04-17  
2003-06-03  
2003-11-03  
2003-12-10  
2005-05-16

Délibération :  
E-903-13.1  
E-940-13.1  
CU-482-3  
E-947-17.7  
E-972-16

Article(s) :  
4.1 d)  
4.1 d)  
5.2  
4.1 d)  
4.1 d)

**4. Rémunération et conditions de travail**

**4.1 Traitement**

- a) Le traitement des officiers généraux est fixé par le Comité exécutif conformément aux principes énoncés dans la présente politique.
- b) Le traitement d'un vice-recteur peut différer de celui des autres vice-recteurs si les responsabilités qui lui sont confiées sont substantiellement plus importantes
- c) Aux fins de la fixation du traitement d'un officier général qui n'a pas de lien d'emploi permanent à l'Université, le Comité exécutif peut tenir compte de cet élément
- d) Le traitement des officiers généraux est établi en fonction du traitement du recteur et selon les pourcentages suivants ;
  - 100 = recteur
  - 80 = vice-recteur exécutif
  - 70 = vice-recteur
  - 50 à 63 = vice-recteur adjoint et directeur des finances
  - 65 = secrétaire général.

Pour 2005-2006, le traitement du recteur est de 260 000 \$ (voir note 1, page 5).

**4.2 Avantages sociaux**

L'officier général ayant un lien d'emploi permanent avec l'Université bénéficie des avantages reconnus aux membres de son corps d'emploi d'origine. Dans les autres cas, l'officier général bénéficie des avantages reconnus aux cadres de l'Université.

**4.3 Avantages liés à l'exercice des fonctions des officiers généraux**

- a) Le recteur bénéficie de l'usage d'une voiture de fonction que l'Université met à sa disposition.

**ADMINISTRATION**

Numéro : 10.30

Page 3 de 5

POLITIQUE RELATIVE AUX  
CONDITIONS DE TRAVAIL DES  
OFFICIERS GÉNÉRAUX DE  
L'UNIVERSITÉ DE MONTRÉAL

Adoption

Date :  
1998-05-25

Délibération :  
CU-421-15

Modifications

Date :  
2001-04-17  
2003-06-03  
2003-11-03  
2003-12-10  
2005-05-16

Délibération :  
E-903-13.1  
E-940-13.1  
CU-482-3  
E-947-17.7  
E-972-16

Article(s) :  
4.1 d)  
4.1 d)  
5.2  
4.1 d)  
4.1 d)

- b) Les vice-recteurs bénéficient chacun d'une allocation annuelle imposable de 5 000 \$ en compensation de l'usage de leur véhicule automobile et des autres dépenses engagées à ce titre. L'allocation versée au secrétaire général aux mêmes conditions est de 3 000 \$.
- c) Un chauffeur-messager est mis à la disposition du recteur, prioritairement, et des autres officiers généraux.
- d) Sur présentation des pièces justificatives, l'officier général a droit au remboursement de ses frais de représentation.
- e) Le recteur et le vice-recteur responsable des affaires publiques sont remboursés des dépenses occasionnées par leur appartenance à des clubs sociaux dont le nombre est déterminé de temps à autre par le Comité exécutif.

**5. Conditions de fin de mandat et de lien d'emploi**

5.1 Fin de mandat

a) Arrivée du terme ou démission du poste

L'officier général ayant un lien d'emploi permanent avec l'Université regagne son corps d'emploi d'origine aux conditions de travail qui s'y rattachent. Il peut, selon ce qui est applicable, bénéficier d'une année sabbatique prévue par la convention collective des professeurs ou d'une période de ressourcement prévue par une entente régissant son corps d'emploi. Il a droit pour une période n'excédant pas une année à un traitement égal à celui qu'il avait à la fin de son mandat. En cas de démission du poste, la durée de cette période et le niveau de traitement sont revus en tenant compte du motif de la démission et de la période de mandat écoulée.

L'officier général sans lien d'emploi permanent avec l'Université n'y acquiert pas la sécurité d'emploi. Il a droit à une indemnité maximale égale au traitement annuel qu'il recevait à titre d'officier général lors de son départ. Cette indemnité est fixée par le Comité exécutif au moment de sa nomination. En cas de démission, le montant de l'indemnité est revu en tenant compte du motif de la démission et de la période de mandat écoulée.

**ADMINISTRATION**

Numéro : 10.30

Page 4 de 5

POLITIQUE RELATIVE AUX  
CONDITIONS DE TRAVAIL DES  
OFFICIERS GÉNÉRAUX DE  
L'UNIVERSITÉ DE MONTRÉAL

Adoption

Date :  
1998-05-25

Délibération :  
CU-421-15

Modifications

Date :  
2001-04-17  
2003-06-03  
2003-11-03  
2003-12-10  
2005-05-16

Délibération :  
E-903-13.1  
E-940-13.1  
CU-482-3  
E-947-17.7  
E-972-16

Article(s) :  
4.1 d)  
4.1 d)  
5.2  
4.1 d)  
4.1 d)

b) Résiliation par l'Université

Le Conseil de l'Université peut résilier le mandat d'un officier général lorsqu'il y a de l'intérêt supérieur de l'Université. Dans un tel cas :

- l'officier général ayant un lien d'emploi permanent avec l'Université regagne son corps d'emploi d'origine aux conditions de travail qui s'y rattachent. Il bénéficie d'une période de ressourcement d'une durée maximale de six mois, à moins qu'il n'ait droit à une période plus avantageuse à l'intérieur de son corps d'emploi d'origine;
- l'officier général sans lien d'emploi permanent avec l'Université bénéficie d'une indemnité dont le montant est déterminé en tenant compte du motif de la résiliation, de la période du mandat écoulée et de ses conditions de travail.

5.2 Fin du lien d'emploi avec l'Université

L'officier général ayant un lien d'emploi permanent avec l'Université et qui démissionne de l'Université à la fin de son mandat, reçoit une indemnité égale au traitement annuel qu'il recevait à titre d'officier général à la fin de son mandat.

**6. Responsable de l'application de la politique**

Le Comité exécutif est chargé de l'application de la présente politique. Il établit, par résolution, le traitement des officiers généraux et leurs conditions de travail, de fin de mandat et de fin d'emploi. Il en informe le Conseil de l'Université. Il peut, en cours de mandat des officiers généraux, ajuster leur traitement en tenant compte de mesures applicables à d'autres catégories de personnel de l'Université. Cette disposition doit faire partie de la résolution du Comité exécutif fixant le traitement de l'officier général.

Le recteur ne peut siéger ni prendre part aux délibérations du Comité exécutif lorsque celles-ci portent sur ses conditions de travail. De même, les autres officiers généraux ne peuvent être présents lors des délibérations relatives à leurs conditions de travail.

**ADMINISTRATION**

Numéro : 10.30

Page 5 de 5

POLITIQUE RELATIVE AUX  
CONDITIONS DE TRAVAIL DES  
OFFICIERS GÉNÉRAUX DE  
L'UNIVERSITÉ DE MONTRÉAL

Adoption

Date :  
1998-05-25

Délibération :  
CU-421-15

Modifications

Date :  
2001-04-17  
2003-06-03  
2003-11-03  
2003-12-10  
2005-05-16

Délibération :  
E-903-13.1  
E-940-13.1  
CU-482-3  
E-947-17.7  
E-972-16

Article(s) :  
4.1 d)  
4.1 d)  
5.2  
4.1 d)  
4.1 d)

Les résolutions du Comité exécutif sont rendues publiques après que le Conseil en ait été informé.

**7. Dispositions transitoires**

La présente politique s'applique à toute nouvelle nomination à un poste d'officier général ainsi qu'à tout renouvellement de nomination y compris celui des officiers généraux actuellement en poste.

**8. Modification**

Il revient au Conseil de l'Université de modifier la présente politique.

**NOTE 1 :**

«Le Comité exécutif décide

- a) que le salaire de base du recteur pour la période du 1<sup>er</sup> juin 2005 au 31 mai 2006 sera de 260 000 \$;
- b) que ce salaire sera augmenté rétroactivement au 1<sup>er</sup> juin 2005 d'un pourcentage équivalent à ce qui sera accordé aux professeurs membres du SGPUM;
- c) que, durant l'année 2005-2006, l'échelle de rémunération du recteur sera revue en fonction de l'évolution observée du niveau moyen de la rémunération des recteurs dans les universités canadiennes comparables.»

(dél. E-972-16)

# **RAPPORT FINANCIER**

**2007-2008**

Extrait du procès-verbal de la  
544<sup>e</sup> séance du Conseil de l'Université de  
Montréal tenue le 24 novembre 2008 à  
17 heures 30, à la salle M-425 du  
Pavillon Roger-Gaudry

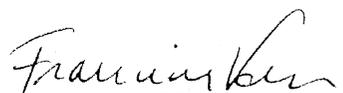
---

CU-544-4.3.2 APPROBATION DES ÉTATS FINANCIERS POUR L'EXERCICE  
SE TERMINANT LE 31 MAI 2008

Après délibération, sur proposition dûment faite et appuyée,

le Conseil de l'Université approuve les États financiers pour l'exercice  
se terminant le 31 mai 2008, selon le document A-2/544e/134 déposé  
aux archives.

La secrétaire générale

  
Francine Verrier



**Rapport financier annuel  
2007-2008**

APPROUVÉ PAR LE CONSEIL D'ADMINISTRATION

DATE: 17 décembre 2008

ADMINISTRATEURS :

*me Vinet*

*[Signature]*

**Université de Montréal**  
**Rapport financier annuel 2007-2008**

**TABLES DES MATIÈRES**

États financiers	PAGE
Notes aux états financiers et aux annexes.....i	
BILANS.....1	
Fonds de fonctionnement: Colonne 1	
Fonds avec restrictions: Colonne 2	
Fonds d'immobilisations: Colonne 3	
Fonds de Dotation: Colonne 4	
Autre Fonds: Colonne 5	
CONCILIATION DU SOLDE DE FONDS	
Fonds de fonctionnement: Lignes 1 à 11	2
Fonds avec restrictions: Lignes 12 à 18	2
Fonds d'immobilisations: Colonne 1 à 5	3
Fonds de Dotation: Colonne 6	4
Autre Fonds: Colonne 6	4
FONDS DE FONCTIONNEMENT	
Revenus.....5	
Dépenses.....6	
FONDS AVEC RESTRICTIONS	
Revenus.....7	
Dépenses.....8	
Annexes	PAGE
CONCILIATION SUBVENTION MELS-ES.....9	
AJUSTEMENTS PAR L'UNIVERSITÉ DU QUÉBEC MELS-ES.....10	
ANNEXE SUBVENTION À RECEVOIR (À PAYER) MELS-ES.....11	
REVENUS REPORTÉS FONDS DE FONCTIONNEMENT.....12	
ANNEXE SUBVENTION À RECEVOIR GOUVERNEMENT DU QUÉBEC FI.....13	
ANNEXE SUR LES SOLDES DE FONDS.....14	
ANNEXE SUR LES REDRESSEMENTS DE SOLDES DE FONDS.....15	
ANNEXE SUR LES OPÉRATIONS INTERFONDS.....16	
AVANTAGES SOCIAUX.....17	
ANNEXE SUR LES AUTRES REVENUS ET AUTRES DÉPENSES.....18	
DÉPENSES EXCEPTIONNELLES.....19	
FONDS DE FONCTIONNEMENT - TERRAINS ET BÂTIMENTS.....20	
ANNEXE SUR LES IMMOBILISATIONS.....21	
SALAIRES MOYENS.....22	

**Université de Montréal**

**976000**

**Notes aux États financiers et aux annexes**

**2007-2008**

## Université de Montréal

## Bilan

au 31 mai 2008

	Fonds de fonctionnement		Fonds avec restrictions		Fonds d'immobilisations		Fonds de Dotation		Autres fonds		Total		Total au 31 mai 2007	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
<b>ACTIF</b>														
1 Encaisse (001)	0	3 005	1 204 847	1 495 643	13 374 824	16 078 319	23 986 271							
2 Placements à court terme (005)	886 994	0	0	7 383 570	1 013 185	9 295 749	6 093 042							
3 Intérêts courus à recevoir (010)	111 288	0	0	884 170	0	995 458	1 140 806							
4 Fonds détenus chez le fiduciaire (090)	-	-	-	-	-	-	-							
5 Subventions à recevoir MELS-ES (015) Page 11	68 152 949	-	-	-	-	68 152 949	120 691 909							
6 Subvention à recevoir GQ (170) Page 13	-	-	12 868 003	-	-	12 868 003	12 378 122							
7 Autres montants à recevoir (175,035)	-	-	1 002 094	370 721	280 901	1 653 716	6 454 344							
8 Comptes à recevoir Droits de scolarité (020)	4 283 875	-	-	-	-	4 283 875	3 913 374							
9 Autres comptes à recevoir (030,025)	10 757 663	150 915 489	-	-	-	161 673 152	139 222 586							
10 Avances à d'autres fonds (040,045,050,055,060) Page 16	80 234 130	97 163 518	-	(0)	-	178 830 220	154 387 506							
11 Frais payés d'avance (070)	2 940 368	849 222	-	0	-	3 789 589	2 980 299							
12 Stocks (075)	4 133 984	0	-	-	-	4 133 984	3 981 975							
13 Placements à long terme (100)	-	-	32 857 250	-	-	32 857 250	32 426 500							
14 Obligations et actions (125, 130)	-	-	-	148 091 660	-	148 091 660	155 628 848							
15 Prêts hypothécaires et autres prêts (135 et 140)	-	-	-	-	-	-	-							
16 Biens immobiliers (145)	-	-	-	-	-	-	-							
17 Immobilisations (105, 120) Page 21	-	-	1 020 750 538	-	-	1 020 750 538	1 000 976 084							
18 Contribution de l'UQSS aux constituantes (110)	-	-	-	-	-	-	-							
19 Frais reportés (080)	0	0	-	0	-	0	0							
20 Autres actifs (085) (085 115 FI) (150,155,160 et 165 pour AF)	6 778 516	25 141	1 278 351	-	1 537 298	9 619 307	9 404 038							
<b>21 TOTAL DE L'ACTIF</b>	<b>178 291 768</b>	<b>248 956 375</b>	<b>1 070 137 589</b>	<b>158 225 763</b>	<b>17 462 275</b>	<b>1 673 073 770</b>	<b>1 673 073 770</b>							
<b>PASSIF</b>														
22 Découvert de banque (201)	7 952 869	0	0	0	0	7 952 869	11 495 089							
23 Emprunts à court terme (205)	160 057 462	0	0	0	0	160 057 462	184 622 862							
24 Dépôts de garantie et retenues sur contrat (305,310)	-	-	2 552 241	-	-	2 552 241	3 667 500							
25 Subventions à rembourser au MELS-ES (210) Page 11	0	-	-	-	-	-	-							
26 Comptes à payer (215,220)	20 032 348	12 707 899	92 693 776	637 898	341 711	126 413 632	152 226 874							
27 Avances d'autres fonds (225, 230,235,240,245) Page 16	75 693 410	0	77 937 270	8 539 555	16 659 985	178 830 220	154 387 506							
28 Salaires, avantages sociaux et déductions à la source (255)	33 507 258	3 029 275	-	-	-	36 536 533	12 013 428							
29 Revenus reportés (260) Page 12	4 369 213	-	-	0	-	4 369 213	3 767 135							
30 Dettes à long terme (315,320,325,330,335)	-	-	646 478 722	-	-	646 478 722	652 547 298							
31 Autres passifs (265) (270,275,280 et 285 pour PF)	4 178 082	14 292 917	(15 781 474)	0	0	2 689 525	(14 045 970)							
32 Solde de fonds d'affectation d'origine interne (290FF 303 FI) Page 2 et 14	18 387 990	-	699 772	-	-	19 087 762	17 114 992							
33 Solde de fonds non affecté (295) Page 2	(145 886 864)	-	-	-	-	(145 886 864)	(112 765 142)							
34 Solde de fonds (300) Page 14	-	-	-	-	460 579	460 579	681 710							
35 Solde de fonds d'affectation d'origine externe (302) Page 2	-	218 926 284	0	-	-	218 926 284	195 983 272							
36 Solde de fonds Capital d'affectation interne (340) Page 14	-	-	-	17 021 455	-	17 021 455	18 704 933							
37 Solde de fonds Capital d'affectation externe (345)	-	-	-	124 113 412	-	124 113 412	127 840 059							
38 Solde de fonds produits non-attribués affectation interne (350) Page 14	-	-	-	1 903 212	-	1 903 212	2 561 170							
39 Solde de fonds produits non-attribués affectation externe (355)	-	-	-	6 010 231	-	6 010 231	1 952 644							
40 Solde de fonds investi en immobilisations (304)	-	265 557 282	265 557 282	-	-	265 557 282	260 920 344							
41 Solde de fonds	(127 498 874)	218 926 284	266 257 054	149 048 310	460 579	507 193 353	512 993 982							
<b>42 TOTAL DU PASSIF ET DU SOLDE DE FONDS</b>	<b>178 291 768</b>	<b>248 956 375</b>	<b>1 070 137 589</b>	<b>158 225 763</b>	<b>17 462 275</b>	<b>1 673 073 770</b>	<b>1 673 073 770</b>							

**Université de Montréal**  
**Conciliation du solde de fonds - Fonds de fonctionnement**  
**Exercice 2007-2008**

	1	2	3	4	5	6
	Solde non réparti	Enseignement Recherche/soutien	Services à la collectivité	Services aux étudiants	Entreprises auxiliaires	TOTAL
1 Solde au début de l'année		(105 432 130)	(19 587 093)	(2 890 634)	31 629 912	(96 279 945)
2 Redressement des années précédentes Page 15						\$ \$
3 Revenus de l'année Page 5	-	527 012 453	453 354	17 434 047	22 324 496	567 224 350
4 Dépenses de l'année Page 6	-	558 865 720	2 599 947	17 609 740	17 810 976	596 886 384
5 Résultats de l'année	-	(31 853 267)	(2 146 593)	(175 693)	4 513 520	(29 662 034)
6 Virements des autres soldes de fonds Page 16		77 083				77 083
7 Virements à d'autres soldes de fonds Page 16		426 782		1 207 196		1 633 978
8 Solde à la fin de l'année	\$	(137 635 096)	(21 733 687)	(3 066 328)	34 936 237	(127 498 874)
9 Répartition du solde de fonds						
10 Solde de fonds d'affectation d'origine interne		17 572 860		815 131		18 387 990
11 Solde de fonds non affecté		(155 207 955)	(21 733 687)	(3 881 458)	34 936 237	(145 886 864)

**Université de Montréal**  
**Conciliation du solde de fonds - Fonds avec restrictions**  
**Exercice 2007-2008**

	6
12 Solde au début de l'année	195 983 272
13 Plus : Fonds alloués Page 7	245 983 524
14 Moins : Fonds utilisés Page 8	230 076 896
15 Redressement années précédentes Page 15	\$
16 Virements des autres soldes de fonds Page 16	7 495 887
17 Virements à d'autres soldes de fonds Page 16	459 503
18 Solde à la fin de l'année	218 926 284

**Université de Montréal**  
**Conciliation du solde de fonds - Fonds d'immobilisation**  
**Exercice 2007-2008**

	DÉBIT 1	CRÉDIT 2	SOLDE 3
1			261 550 139
2			
3		52 567 434	-
4			-
5		892 603	-
6		543 829	-
7			-
8		1 516 553	-
9		1 131 660	-
10		386 400	-
11		57 038 480	57 038 480
12			
13		\$	-
14		58 590 585	-
15		\$	-
16		2 178 295	-
17		4 424 959	-
18		65 193 839	65 193 839
19			
20		\$	-
21		\$	-
22		\$	\$
23			
24	34 496 416		-
25	4 356 837		-
26			-
27	1 506 749		-
28	65 040 393		-
29	1 171 325		-
30	10 953 686		-
31	117 525 405		117 525 405
32	-		266 257 054

**Université de Montréal**  
**Conciliation de solde de fonds - Fonds de dotation et autres**  
**Exercice 2007-2008**

	FONDS DE DOTATION						TOTAL	AUTRE FONDS
	Capital d'affectation interne 1	Capital d'affectation externe 2	Produits nets non transférés d'affectation interne 3	Produits nets non transférés d'affectation externe 4	5	6		
1 SOLDE AU DÉBUT DE L'ANNÉE	18 704 933	127 840 059	2 561 170	1 952 644	151 058 806	681 710		
2 AJOUTER								
3 Dons et dotations		24	-	-	24	19 091 421		
4 Redressement Page 15					\$\$	\$\$		
5 Virements des autres fonds Page 16	159 219	9 996 856			10 156 075	1 112 188		
6 Revenus de placements	-	-	1 878 304	11 096 162	12 974 467	-		
7 Gains sur vente de placements	-	-			\$\$	-		
8 Transferts des produits nets non transférés	(455 606)	4 771 001	-	-	4 315 395	-		
9 Autres Ajouts					\$\$	127 291		
10 TOTAL DES AJOUTS	(296 387)	14 767 881	1 878 304	11 096 162	27 445 961	20 330 899		
11 DÉDUCTIONS								
12 Virements aux autres fonds Page 16			85 542	1 026 646	1 112 188	17 813 860		
13 Redressement Page 15					\$\$	\$\$		
14 Frais d'opération	-	-			\$\$	-		
15 Perte sur vente de placements	-	-			\$\$	-		
16 Transferts aux solde de fonds - capital	-	-	(455 606)	4 771 001	4 315 395	-		
17 Contributions au Fonds de fonctionnement	-	-	1 937 910	46 658	1 984 568	-		
18 Contributions au Fonds avec restrictions	-	-	306 773	5 179 042	5 485 815	-		
19 Contributions au Fonds d'immobilisations	-	-			\$\$	-		
20 Autres déductions	1 387 091	18 494 528	661 643	(3 984 770)	16 558 491	2 738 170		
21 TOTAL DES DÉDUCTIONS	1 387 091	18 494 528	2 536 262	7 038 576	29 456 457	20 552 030		
22 SOLDE À LA FIN DE L'ANNÉE	17 021 455	124 113 412	1 903 212	6 010 231	149 048 310	460 579		

Université de Montréal  
Revenus - Fonds de fonctionnement  
Exercice 2007-2008

	1	2	3	4	5	6	7	8	9
	Enseignement	Recherche	Soutien à l'enseignement et à la recherche	Administration	Terrains et bâtiments	Services à la collectivité	Services aux étudiants	Entreprises auxiliaires	Total
1 Droits de scolarité (401)	60 149 121	-	-	-	-	262 025	-	-	60 411 146
2 Forfaitaires étudiants étrangers (402)	-	-	-	8 000 404	-	-	-	-	8 000 404
3 Forfaitaires des étudiants canadiens non-résidents au Québec (403)	-	-	-	755 370	-	-	-	-	755 370
4 Colisations des étudiants (455)	-	-	-	-	-	-	5 882 211	-	5 882 211
5 Autres revenus provenant des étudiants (450, 461)	430 432	5 991	0	9 608 041	0	0	0	0	10 044 464
6 Total des revenus provenant des étudiants	60 579 553	5 991	0	18 363 815	0	262 025	5 882 211	0	85 093 595
7 Subvention MEL-ES (515) - Conciliation Page 9	-	-	-	388 458 752	-	-	2 302 700	-	390 761 452
8 Autres subventions provinciales (405, 410)	135 306	0	0	0	0	0	0	0	135 306
9 Subventions fédérales (415, 420)	0	0	0	0	0	0	0	0	0
10 Autres Subventions (425, 426, 430)	0	76 994	0	0	0	0	1 229 715	0	1 306 709
11 Total des subventions	135 306	76 994	0	388 458 752	0	0	3 532 415	0	392 203 468
12 Revenus d'intérêts (435, 440)	0	0	0	4 161 122	0	0	0	0	4 161 122
13 Revenus provenant du fonds de dotation (445) Page 3	0	131 574	0	1 829 214	0	0	0	23 780	1 984 568
14 Revenus provenant d'une fondation (446)	0	0	0	0	0	0	0	0	0
15 Recouvrement de coûts indirects (465)	0	0	0	22 054 498	0	0	0	0	22 054 498
16 Ventes externes (460)	23 213 301	729 531	628 494	1 529 200	4 091 967	191 329	8 013 120	22 219 939	60 616 881
17 Autres revenus (466, 470) Page 18	105 576	0	118 353	743 707	55 504	0	6 300	80 778	1 110 219
18 Total des revenus autres	23 318 877	861 105	746 847	30 317 742	4 147 472	191 329	8 019 420	22 324 496	89 927 288
19 TOTAL DES REVENUS	84 033 736	944 090	746 847	437 140 309	4 147 472	453 354	17 434 047	22 324 496	567 224 350

Université de Montréal  
 Dépenses - Fonds de fonctionnement  
 Exercice 2007-2008

	1	2	3	4	5	6	7	8	9
	Enseignement	Recherche	Soutien à l'enseignement et à la recherche	Administration	Terrains et bâtiments - Détail Page 20	Services à la collectivité	Services aux étudiants	Entreprises auxiliaires	Total
1	Masses salariales								
2	Direction	476 281	3 916 651	7 527 335	838 991	302 665	692 394	490 182	36 636 935
3	Gérance	357 023	483 012	772 556	2 589 237	56 702	640 402	488 548	10 381 593
4	Professeur-chercheur	399 724	13 739	56 753	0	47 770	0	0	151 754 396
5	Chargés de cours	116 549	6 971	237 379	0	0	0	0	21 430 699
6	Personnel associé à l'enseignement et à la recherche	58 276	0	0	0	44	0	0	624 374
7	Personnel auxiliaire à l'enseignement et à la recherche	190 858	9 038	(4 272)	0	12 925	(944)	(2 801)	5 628 189
8	Personnel professionnel non-enseignant	1 771 431	9 758 350	10 464 477	1 799 743	771 408	5 334 525	228 160	47 900 419
9	Personnel de soutien technique	1 492 677	8 649 493	4 396 699	4 043 856	216 842	1 319 480	309 865	50 147 217
10	Personnel de soutien de bureau	143 973	4 637 246	3 467 366	633 439	30 661	1 087 986	1 381 094	17 716 817
11	Personnel de métier et personnel ouvrier	325 807	605 375	101 637	8 354 224	0	1 009 555	2 423 736	14 988 407
12	Avantages sociaux (700) - Détail page 17	1 102 323	6 100 821	5 918 345	3 924 457	311 818	2 199 719	1 199 950	75 645 525
13	Total des masses salariales et des avantages sociaux	6 434 922	34 180 696	32 938 275	22 183 947	1 750 835	12 283 117	6 518 734	432 854 570
14	Frais pour congés sabbatiques et d'études (705)	0	0	315 992	0	0	0	0	315 992
15	Postdoctoraux (706)	296 192	0	0	0	0	0	0	560 824
16	Formation et perfectionnement (710)	1 787	10 677	1 004 597	0	6 662	1 862	0	1 036 866
17	Frais de déplacement et de représentation (715, 720, 725, 730)	850 900	208 819	776 175	110 332	98 941	582 815	24 917	8 390 910
18	Bourses (735)	433 229	11 933	367 426	0	5 469	240 641	35 000	9 586 562
19	Dépenses de subventions et cotisations (740, 871)	591 379	805 142	9 678 172	236 626	243 621	103 302	244 757	16 731 753
20	Fournitures et matériels (745)	1 298 756	1 160 147	1 329 410	2 883 563	81 581	926 205	693 690	18 398 235
21	Coûts des marchandises vendues (755)	0	0	63	438 244	0	75 392	10 615 313	11 361 837
22	Frais de services (760, 765, 770, 775, 780, 785, 790, 795, 800)	986 288	3 129 716	4 886 080	15 088 941	231 132	2 140 668	2 149 519	37 673 330
23	Volumes et périodiques (750)	77 237	8 818 521	27 510	26 860	5 812	9 309	9 585	9 234 135
24	Dépenses reliées aux bâtiments (805, 810, 815, 820, 826, 827, 84)	102 858	274 881	87 763	16 224 054	7 346	422 022	332 002	18 147 047
25	Locations de locaux (840, 845)	0	0	0	6 276 295	0	30 037	0	6 306 332
26	Immobilisations - Achats et locations (825, 830, 835)	1 945 899	5 495 571	943 894	2 073 691	65 905	226 230	1 704 975	14 342 655
27	Dépenses d'intérêts (850, 855)	0	0	9 042 731	0	0	90 542	93 271	9 226 544
28	Transfert de coûts indirectes (865)	0	(1 957)	0	0	0	0	0	(1 957)
29	Autres dépenses (860, 870) - Détails page 18	634	0	4 717 403	1 378 177	0	0	19 615	6 115 828
30	Total des dépenses autres	41 486 803	6 582 549	19 915 407	44 736 783	746 469	4 849 023	15 922 644	167 426 894
31	Virements interfonctions (877)	(285 253)	(1 482 823)	31 524	0	106 194	(81 500)	3	0
32	Ventes internes (878)	498 100	(923 712)	(999 514)	(11 762 822)	(3 550)	559 100	(4 630 405)	(17 866 142)
33	Total avant dépenses exceptionnelles	358 263 693	10 610 936	53 128 113	55 157 809	2 599 947	17 609 740	17 810 976	582 415 322
34	Dépenses exceptionnelles (880) - Détail page 19	0	0	0	0	0	0	0	14 471 062
35	TOTAL DES DÉPENSES	358 263 693	10 610 936	53 128 113	55 157 809	2 599 947	17 609 740	17 810 976	596 886 384

Université de Montréal  
Revenus - Fonds avec restrictions  
Exercice 2007-2008

Page 7

	1	2	3	4	5	6	7	8	9
	Enseignement	Recherche	Soutien enseignement recherche	Administration	Terrains et bâtiments	Services à la collectivité	Services aux étudiants	Entreprises auxiliaires	Total
1	Subvention MELS-ES (475) (Page 9)	15 000	0	0	0	0	2 628 059	0	8 924 859
2	Autres subventions provinciales (490, 495, 410)	41 609 742	0	111 000	0	1 931 870	385 558	0	45 693 170
3	Subventions fédérales (415, 420)	153 816 531	0	1 530 866	0	(19 549 045)	3 407 567	0	139 265 546
4	Autres Subventions (425, 426, 430)	42 229 509	164 797	1 432 414	0	1 590 989	366 366	0	45 966 543
5	Total des subventions	237 670 782	164 797	3 074 280	0	(16 026 186)	6 787 550	0	239 850 117
6	Intérêts et dividendes (435)	0	0	0	0	0	0	0	0
7	Revenus provenant du fonds de dotation (445) Page 3	3 611 868	55 989	325 983	0	1 336 472	155 504	0	5 485 815
8	Revenus provenant d'une fondation (446)	0	0	0	0	0	0	0	0
9	Ventes externes (460)	0	93 481	408 648	0	139 917	0	0	642 045
10	Ventes aux étudiants (461)	1 827	3 290	0	0	429	0	0	5 546
11	Autres revenus (466, 470) Page 18	0	0	0	0	0	0	0	0
12	Total des revenus autres	1 827	3 708 639	55 989	734 630	1 476 818	155 504	0	6 133 407
13	TOTAL DES REVENUS	8 180 721	241 379 421	220 786	3 808 910	(14 549 368)	6 943 054	0	245 983 524

Université de Montréal  
Dépenses - Fonds avec restrictions  
Exercice 2007-2008

	1	2	3	4	5	6	7	8	9
	Enseignement	Recherche	Soutien enseignement recherche	Administration	Terrains et bâtiments	Services à la collectivité	Services aux étudiants	Entreprises auxiliaires	Total
1	Masses salariales								
2	Direction	0	1 543 743	0	66 381	28 099	1 186	0	1 639 419
3	Gérance	0	479 793	0	7 442	99 385	22 200	0	608 820
4	Professeur-chercheur	8 496	17 253 552	0	892 291	85 554	884	0	18 240 779
5	Chargés de cours	0	368 610	0	0	0	782	0	369 392
6	Personnel associé à l'enseignement et à la recherche	0	1 220 884	0	0	3 576	0	0	1 224 460
7	Personnel auxiliaire à l'enseignement et à la recherche	7 194	3 998 808	0	576	28 175	311 628	0	4 346 382
8	Personnel professionnel non-enseignant	35 185	22 434 425	86	473 115	802 544	377 180	0	24 122 535
9	Personnel de soutien technique	11 199	8 049 659	690	58 445	179 351	34 843	0	8 334 188
10	Personnel de soutien de bureau	0	477 565	0	0	25 470	14 138	0	517 173
11	Personnel de métier et personnel ouvrier	0	109 693	0	0	0	0	0	109 693
12	Avantages sociaux (700)- Détaillé page 17	12 949	11 899 884	174	186 540	327 724	82 275	0	12 509 545
13	Total des masses salariales et des avantages sociaux	75 023	67 836 617	950	1 684 800	1 579 878	845 117	0	72 022 386
14	Frais pour congés sabbatiques et d'études (705)	0	0	0	0	0	0	0	0
15	Postdoctoraux (706)	0	8 865 243	0	0	30 833	39 583	0	8 935 659
16	Formation et perfectionnement (710)	34 165	3 612	0	0	2 797	0	0	40 575
17	Frais de déplacement et de représentation (715, 720, 725, 730)	121 032	9 276 846	3 250	208 133	1 501 161	324 593	0	11 435 014
18	Bourses (735)	0	19 233 820	0	35 950	8 596 991	2 221 003	0	30 087 764
19	Dépenses de subventions et cotisations (740, 871)	7 146 120	21 421 279	1 750	1 424 725	720 876	26 749	0	30 741 498
20	Fournitures et matériels (745)	3 834	15 403 771	434	13 102	255 300	211 579	0	15 888 020
21	Coûts des marchandises vendues (755)	0	519	0	0	0	1 188	0	1 707
22	Frais de services (760, 765, 770, 775, 780, 785, 790, 795, 800)	66 667	10 244 489	4 275	663 043	879 837	27 174	0	11 885 485
23	Volumes et périodiques (750)	1 081	738 982	0	729	39 212	164	0	780 188
24	Dépenses reliées aux bâtiments (805, 810, 815, 820, 826, 827, 841, 846)	432	9 837 931	0	10 295	11 936	121	0	9 860 715
25	Locations de locaux (840, 845)	0	401 914	0	7 041	161 309	0	0	570 263
26	Immobilisations - Achats et locations (825, 830, 835)	0	33 439 967	172 671	185 670	69 382	9 700	0	33 877 390
27	Dépenses d'intérêts (850, 855)	53	13 204	0	825	4 198	15	0	18 295
28	Transfert de coûts indirectes (865)	0	3 785 026	2 571	280 167	516 749	0	0	4 584 512
29	Autres dépenses (860, 870) - Détails page 18	0	2 096	0	44 744	22	0	0	46 862
30	Total des dépenses autres	7 373 383	132 668 699	184 951	2 874 424	12 790 603	2 861 868	0	158 753 927
31	Virements interfonctions (877)	0	1	0	(1)	0	0	0	0
32	Ventes internes (878)	0	(676 022)	0	0	(23 394)	0	0	(699 416)
33	Total avant dépenses exceptionnelles	7 448 406	199 829 295	185 901	4 559 222	14 347 087	3 706 985	0	230 076 896
34	Dépenses exceptionnelles - Détail page 19	0	0	0	0	0	0	0	0
35	TOTAL DES DÉPENSES	7 448 406	199 829 295	185 901	4 559 222	14 347 087	3 706 985	0	230 076 896