

MARCHER AVEC ASSURANCE DANS UN CHEMIN BIEN BALISÉ

ALLOCUTION DU RECTEUR CLAUDE CORBO À L'OCCASION DE LA RENTRÉE 2010
DE L'UQAM

29 septembre 2010

Chères et chers membres de la communauté de l'UQAM,

Merci de votre présence. Merci surtout de votre engagement personnel résolu et généreux envers notre Université. L'UQAM se construit, jour après jour, grâce aux femmes et aux hommes, qui, année après année, s'y consacrent avec énergie, constance et créativité. Nous de l'UQAM pouvons tirer une immense fierté de ce que nous avons accompli ensemble depuis 1969. Cela continuera.

Aujourd'hui, je veux partager avec vous une conviction profonde :
L'UQAM marche avec assurance dans un chemin bien balisé.

SITUATION ACTUELLE DE L'UQAM

L'UQAM marche avec assurance parce que sa situation actuelle est très bonne. Depuis janvier 2008, cette situation s'est métamorphosée. La crise née de la dérive immobilière est réglée pour l'essentiel. Cela résulte des travaux de la direction intérimaire de 2007, des efforts conjugués des membres, des groupes et des associations de l'UQAM, de l'appui de l'ex-ministre de l'Éducation, Michelle Courchesne, qui a vigoureusement défendu, à plus d'une reprise, la cause de l'UQAM auprès du gouvernement, de l'action des membres du Conseil d'administration, dont la présidente, Isabelle Hudon. Je salue la convergence des efforts et des appuis grâce auxquels un triste chapitre s'est terminé.

L'UQAM marche avec assurance dans un chemin bien balisé parce de multiples réalisations, depuis 2008, l'ont véritablement relancée sur la voie du développement de sa mission. À ce titre, je cite les nouvelles conventions collectives négociées en 2009 avec le SPUQ, le SEUQAM, le SETUE, qui sont bénéfiques tant pour les personnes que pour l'institution; l'ouverture de nouveaux programmes de cycles supérieurs; l'attribution de nouveaux moyens de développement aux facultés; la refonte des systèmes d'information de gestion administratifs. Voilà autant d'instruments et de moyens avec lesquels nous poursuivrons le développement académique de notre Université.

Le chemin de l'UQAM est bien balisé parce que nous avons aussi mis au point, ensemble, deux documents majeurs : le *Plan stratégique 2009-2014* et le *Plan de retour à l'équilibre budgétaire 2009-2016*. Ces documents fournissent à l'UQAM des orientations institutionnelles claires et des plans d'action précis. Plus important encore, les deux *Plans* ont renouvelé notre vision des choses.

En effet, ces deux documents formulent une même orientation fondamentale pour notre avenir. **C'est par le développement, plutôt que par les coupures, les contractions et les compressions, que l'UQAM pourra continuer à réaliser sa mission et aussi revenir à l'équilibre budgétaire.**

Autrement dit, plus l'UQAM sera accessible, particulièrement aux cycles supérieurs, plus les programmes seront bien articulés aux préoccupations et enjeux actuels de la société, plus s'intensifieront la recherche et la création, alors plus les moyens institutionnels et financiers seront disponibles pour soutenir les activités académiques tout en assurant la santé financière de notre Université. Encore une fois, mieux elle accomplira sa mission d'accessibilité et de démocratisation du savoir et de la culture, mieux l'UQAM se portera à tous égards.

Voilà pourquoi je vous dis que L'UQAM marche avec assurance sur un chemin bien balisé.

REGARD SUR LA CONJONCTURE

La conjoncture nous offre des balises éclairantes. J'en rappelle quelques faits saillants.

1. Évolution des effectifs étudiants

Un premier élément de la conjoncture, c'est certainement l'évolution de nos effectifs étudiants. À compter de 2006, nos inscriptions ont glissé sous la barre des 40 000 personnes ou 25 000 EETP. Pendant que nos inscriptions baissaient ou stagnaient, celles des autres universités montréalaises augmentaient. Pour un établissement voué à l'accessibilité comme l'UQAM, une baisse tendancielle des inscriptions envoie un très sombre signal. La baisse des inscriptions a nui au positionnement de notre Université dans le monde universitaire où le poids du nombre a son importance. Enfin, une baisse d'inscriptions se traduit par une baisse de revenus.

Cela dit, les premiers résultats de l'automne 2010 donnent à penser que la baisse serait finie. L'UQAM semble en voie de rattraper le niveau de 2006. Une hirondelle ne fait pas le printemps; les inscriptions à une session ne font pas une tendance. Réjouissons-nous de la croissance des effectifs étudiants de l'automne 2010, mais rappelons-nous que cela est fragile. Il y a, ici et là, des baisses de réinscriptions des anciens. Il faut donc prendre grand soin de nos étudiants, notamment les nouveaux, pour qu'ils restent. Comme il y a une forte croissance des inscriptions dans les CEGEPS, nous serons capables d'accueillir notre part des nouvelles cohortes.

2. Concurrence entre universités

La concurrence entre les universités influence l'évolution des inscriptions. Cette concurrence est forte, entre universités montréalaises aussi bien qu'avec celles de l'extérieur attirées par le plantureux marché montréalais. Tant que le financement des universités sera lié à leurs effectifs étudiants, les établissements rivaliseront pour attirer les étudiants. Il est illusoire de penser qu'il existe des «marchés protégés» pour les universités. En outre, l'expérience nous enseigne que les crises internes ou les interruptions de cours font fuir les étudiants.

Des voix du milieu universitaire s'inquiètent de la concurrence entre les universités. On voudrait plus de collaboration. À cela, je réponds d'abord que l'UQAM a multiplié les coopérations d'enseignement et de recherche avec d'autres universités. Personne ne peut lui faire la leçon à ce sujet.

Par ailleurs, une décision de l'État attribuant aux établissements des domaines de développement et des zones d'intervention ne serait vraisemblablement pas à l'avantage de l'UQAM ni même d'autres universités. L'UQAM prendra les moyens nécessaires pour faire valoir ses programmes, pour mener sa mission d'accessibilité et pour assurer ses effectifs en sachant que la concurrence demeurera vive et inévitable.

Ayant observé comment l'UQAM a su se développer de façon extraordinaire depuis 1969, dans un milieu au mieux brutalement concurrentiel, sinon féroce et hostile, je demeure pleinement confiant en notre capacité de poursuivre notre mission essentielle et de maintenir notre place dans le milieu. L'UQAM est aussi prête à se concerter avec les autres

universités pour que la délocalisation de l'enseignement s'effectue de façon responsable.

3. Le gouvernement et les universités

Notre marche doit aussi composer avec les orientations et les intentions du gouvernement à l'égard des universités.

Rappelons d'abord que le gouvernement, par son budget de 2010-2011, a entrepris de corriger sa propre situation financière. La loi de mise en œuvre du budget, la loi 100, impose, à l'ensemble du secteur public et parapublic, et notamment aux universités, de se doter de plans de réduction de leurs dépenses administratives et aussi des frais de voyage et des dépenses de formation. La loi requiert également une réduction des effectifs dans la fonction administrative. Les universités, dont l'UQAM, se sont opposées à l'approche gouvernementale. Elles ont demandé d'être soustraites à la loi et de pouvoir en atteindre autrement les objectifs. Cette demande n'a pas eu de suite. La loi impose aux universités, comme aux autres établissements, de déposer, le 30 septembre, les mesures retenues pour réduire les dépenses. Hier, le CA a été informé des mesures que l'UQAM proposera et il s'en est dit satisfait.

Par ailleurs, le gouvernement, dans le discours du budget, a annoncé la tenue de rencontres nationales des partenaires de l'éducation. La rencontre consacrée aux universités portera sur « la performance et l'efficience du réseau [...] en matière d'enseignement, de recherche et de gestion », selon le discours du budget. « Ce sera, dit aussi le budget, l'occasion d'échanger sur les ressources à consacrer à l'enseignement universitaire – à savoir leur niveau, leurs sources et leurs modalités de financement. La qualité de l'enseignement et de la recherche ainsi que l'accès aux études universitaires seront au centre des discussions. »

Le gouvernement adresse donc des messages clairs aux universités :

- (1) Les universités doivent accroître leur performance et leur efficience et elles doivent en rendre compte davantage;
- (2) Tout ajout de ressources devra servir pour l'essentiel à améliorer les services directs aux étudiants et à réduire les déficits. Plus d'argent,

pour les universités, cela commande aux yeux du gouvernement plus de performance, plus d'efficience, plus d'imputabilité et plus de services directs aux étudiants. Cela dit, les universités ont vraiment besoin de plus de ressources: par rapport à la moyenne canadienne, le sous-financement a déjà été estimé à au moins 400 M\$.

Pour ma part, je me réjouis de ce débat à venir sur la place et les besoins des universités. La société québécoise semble peu passionnée par ces enjeux. Pourtant, affaiblir aujourd'hui les universités, par manque de financement ou par trop de contrôle, c'est affaiblir demain le système de santé, le système d'éducation, la productivité et la compétitivité des entreprises, la vitalité culturelle.

4. Situation financière de l'UQAM

Je m'arrête aussi aux éléments essentiels de la situation financière de l'Université. On peut la caractériser comme suit :

- (1) Le Conseil des ministres a approuvé le *Plan de retour à l'équilibre 2009-2016* le 7 juillet dernier. Environ 60M\$ en subventions retenues seront libérés sous peu, ce qui réduit notre endettement et nos frais d'intérêt.
- (2) Au 31 mai 2010, le déficit accumulé est de l'ordre de 80M\$. Toutes choses égales par ailleurs, le déficit accumulé pourra dépasser 115M\$ avant de commencer à baisser.
- (3) Le budget 2010-2011 respecte le *Plan de retour à l'équilibre*. Ce budget comporte un déficit d'exercice de 16M\$. Ce budget, je le signale, n'étrangle certainement pas les développements essentiels.

En deux mots, la situation financière demeure difficile mais nous la contrôlons bien. La hausse des inscriptions, à cet égard, est une bonne nouvelle.

5. Défis changeants et nouveaux défis

Par-delà les contraintes budgétaires imposées par le gouvernement, notre situation financière et la concurrence des autres établissements, notre marche doit prendre en compte des défis changeants et des défis nouveaux :

- Tout d'abord, l'environnement social, culturel, technologique, médiatique des étudiantes et étudiants d'aujourd'hui est très différent de celui des cohortes et générations plus anciennes. La spécificité de leur bagage culturel, de leur manière d'apprendre, de leur rapport au savoir, nous propose un grand défi pédagogique.
- Les technologies de l'information et des communications se développent à un rythme toujours accéléré. Ces technologies nous offrent visiblement d'innombrables et fascinantes possibilités. Si, dans la formation, la relation maître-élève demeure incontournable et essentielle, aujourd'hui et surtout demain, cette relation sera d'autant plus efficace qu'elle saura harnacher à son service et exploiter efficacement ces nouvelles technologies. En cette matière, l'UQAM avance significativement et, à certains égards, se trouve en tête de file. Il faut continuer dans cette voie.
- J'évoque aussi un autre défi qui nous est propre. C'est le défi de se réinventer dans la fidélité. Je m'explique. Depuis 1969, le Québec, le monde, l'économie, la culture, l'ordre politique international, la technologie, le savoir, tout cela a connu des transformations considérables, prodigieuses mêmes.

Pour sa part, l'UQAM, au début de la quarantaine, se sent encore très près de ses origines; elle est encore profondément – et à juste titre – attachée à ses valeurs fondatrices originaires; elle conserve certains des principes d'organisation et de fonctionnement établis aux origines. Il y a, certes, une sagesse à maintenir des acquis qui ont fait la force et la réussite de l'établissement. Mais, il faut savoir donner aux valeurs fondatrices d'accessibilité et démocratisation du savoir et de la culture et à l'idéal de la collégialité des modes de réalisation assurant leur efficacité, leur pertinence et leur actualité dans le monde du XXI^e siècle. Pour ma part, je suis convaincu que l'UQAM de 2010 peut encore être aussi nouvelle, novatrice, inventive, dans le monde actuel qu'elle l'était en 1969.

PERSPECTIVES POUR 2010-2011

Rien dans la conjoncture que je viens d'énoncer, rien ne doit affecter l'assurance sereine avec laquelle notre Université doit poursuivre sa marche.

Voyons maintenant le chemin qui nous attend. J'y vois, pour ma part, deux grandes balises : d'abord, une priorité qui revêt le caractère d'une urgence; ensuite, une façon privilégiée de travailler à cette priorité.

Commençons par la priorité urgente. C'est le recrutement étudiant. Tant le *Plan stratégique* que le *Plan de retour à l'équilibre* prescrivent d'accroître les effectifs étudiants au nom même de notre mission d'accessibilité et de démocratisation et dans le but, tout à fait nécessaire et louable, de reconquérir notre santé financière. Le recrutement étudiant est donc une urgence qui nous concerne tous et toutes. Il y a de la place à l'UQAM et nous offrons de très bons programmes d'études.

La primauté que nous accordons à l'accessibilité du savoir et de la culture se traduit par des objectifs de recrutement clairs :

- (1) L'accessibilité au premier cycle continuera selon les objectifs de recrutement ainsi définis :
 - Remplir le contingent établi dans tous les programmes contingentés;
 - Assurer la viabilité des baccalauréats non contingentés;
 - Assurer la viabilité des programmes courts.

À cet égard, l'UQAM demeurera fidèle à sa tradition. Mais il faut aussi nous adapter au temps actuel. En conséquence :

- (2) Aux 2^e et 3^e cycles, il faut progresser vers l'ajout total de 700 étudiants supplémentaires d'ici 2013-2014, comme le requièrent le *Plan stratégique* et le *Plan de retour à l'équilibre budgétaire*.

Cette volonté d'accroître la fréquentation et la diplomation aux 2^e et 3^e cycles consolide notre mission d'accessibilité et de démocratisation du savoir et de la culture.

En effet, si, il y a 40 ans, l'accessibilité et la démocratisation signifiaient l'ouverture des études de premier cycle aux jeunes issus du « baby boom »

d'après 1945, aux adultes oubliés par le système d'éducation québécois d'avant 1960, aux femmes, aux gens de milieux modestes, aujourd'hui l'économie, la société, la culture, réclament davantage de personnes ayant une maîtrise ou un doctorat. C'est ce qu'a rappelé en mai 2008 le Conseil supérieur de l'éducation en signalant la nécessité de déployer un effort accru d'accessibilité et de diplomation aux études de 2^e et 3^e cycles d'ici 2017¹:

	Taux d'accès		Taux de diplomation	
	2005-2006	2017	2005	2017
Maîtrise	11.8%	15%	9.2%	11.3%
Doctorat	3.1%	4%	1.2%	2.2%

En clair, la démocratisation et l'accessibilité de la formation universitaire present aujourd'hui l'UQAM de consentir un effort particulier à l'accessibilité et à la démocratisation des études de maîtrise et de doctorat pour les candidats admissibles. Cela est d'autant plus possible qu'au cours des prochaines années, avec la création de 145 nouveaux postes de professeurs, notre capacité d'accueil et d'encadrement de candidats qualifiés aux cycles supérieurs ira en croissant.

La réussite ou l'échec de ce recrutement sera la réussite ou l'échec d'abord de notre mission fondamentale et ensuite de notre santé financière. En cette matière de recrutement, j'invite particulièrement les associations étudiantes à examiner avec l'Université les meilleures façons de faire pour rejoindre les étudiantes et étudiants et les amener et les retenir à l'UQAM.

Cela dit, comment devons-nous agir pour atteindre, en 2010-2011 et pendant les années ultérieures, nos objectifs de recrutement?

Voilà la deuxième grande balise qui éclaire notre chemin.

En peu de mots, nous sommes conviés à déployer un effort diversifié et coordonné pour rendre l'UQAM encore plus attrayante. Cela interpelle chacun et chacune de nous.

¹ Conseil supérieur de l'éducation, *Des acquis à préserver et des défis à relever pour les universités du Québec*, mai 2008, p. 23 et 55

Pour rendre l'UQAM plus attrayante, il faut d'abord continuer des actions déjà entreprises, des actions jugées essentielles par notre Plan stratégique. Je cite quatre exemples d'actions à poursuivre pour rendre l'UQAM plus attrayante :

- Continuer à accroître et intensifier notre effort de recherche et de création. La force, la qualité, la pertinence de la recherche et de la création contribuent très considérablement à la réputation d'une université. Cela crée un milieu favorisant la réussite des travaux de mémoire et de doctorat. Cela attire les meilleurs professeurs et les meilleurs étudiants. Cela nourrit la formation aux trois cycles. Ces réussites confirment l'expertise de nos professeurs. Nos réussites en recherche et en création font de l'UQAM une institution très attrayante.
- Continuer, comme le demande à juste titre notre *Plan stratégique*, à accroître la qualité, la pertinence et l'efficacité de nos programmes des trois cycles. Cela requiert d'évaluer nos programmes et de les modifier au besoin, d'arrimer plus étroitement l'enseignement à la recherche et à la création, développer la formation pédagogique de celles et ceux qui enseignent, de repenser le rythme de cheminement dans nos programmes.
- Continuer à moderniser nos pratiques pédagogiques pour qu'elles prennent en compte les pratiques culturelles, les manières d'être et d'apprendre, les attentes de nos étudiantes et étudiants. Le défi nous est lancé: que, par des pratiques pédagogiques innovatrices, l'UQAM de 2010 soit aussi attrayante pour les jeunes gens de 2010 que l'UQAM de 1969 l'était pour ceux d'alors qui cherchaient une université à la pédagogie nouvelle et moderne. Dans ce contexte, le vice-recteur à la Vie académique proposera la semaine prochaine à la Commission des études un document d'orientations institutionnelles propres à l'UQAM en matière de formation à distance.
- Continuer à proposer aux étudiantes et aux étudiants à la fois un milieu passionné par le savoir et la culture, et aussi un milieu où l'expérience de la salle de cours est soutenue, complétée, prolongée par des activités répondant à des goûts variés: activités culturelles, sociales, sportives,

associatives. Il faut offrir toutes ces expériences pour que les étudiantes et étudiants apprennent et se forment bien et aussi soient fiers et heureux d'appartenir à l'UQAM. Ici encore, je fais appel à la collaboration des associations étudiantes. Une UQAM attrayante, c'est une UQAM qui permet à chaque étudiante et étudiant à la fois d'acquérir la meilleure formation possible et aussi de vivre une expérience de vie enrichissante. Une telle UQAM réalisera pleinement sa mission d'accessibilité.

Pour rendre l'UQAM plus attrayante, il faut aussi ouvrir trois grands chantiers pour 2010-2011 et les années ultérieures, des chantiers déjà identifiés au Plan stratégique.

Premièrement, il faut augmenter résolument l'aide financière offerte aux étudiantes et étudiants. Des pas ont été franchis en ce sens depuis un an. La convention collective convenue avec le SETUE en septembre 2009 améliore la rémunération attachée aux emplois étudiants. Dans le budget 2010-2011, l'UQAM a protégé le budget de bourses d'étude. Nous pouvons faire plus. Nous pouvons accroître les fonds disponibles pour l'aide financière : par exemple, en obtenant plus de subventions de recherche ou encore par nos dons à la Fondation qui vient de lancer sa campagne auprès de la communauté. Nous pouvons aussi mieux coordonner différents budgets pour optimiser l'aide financière : les tâches d'auxiliaire d'enseignement, les charges de cours réservées aux étudiants de cycles supérieurs, l'assistance de recherche, tous ces budgets doivent être mieux coordonnés et intégrés au bénéfice des étudiants.

Il faut pouvoir offrir un revenu global aux étudiants de cycles supérieurs. D'autres universités le font déjà. Cela est urgent et cela demande une action concertée. Les universités attrayantes le sont aussi par l'aide financière qu'elles offrent aux étudiants.

Deuxièmement, il faut aussi nous engager dans un grand effort pour améliorer de façon continue la qualité des services offerts aux étudiants.

Je sais que l'expression de « service à la clientèle » n'est pas usuelle en milieu universitaire. Nos étudiantes et étudiants ne sont certainement pas

des clients. Ce sont des êtres humains, qui, en toute liberté et avec une grande confiance en nous, viennent ici vivre une expérience très délicate et capitale de leur existence, soit leur formation universitaire. Précisément pour cela, nous devons toujours leur offrir les meilleurs services possibles : dans la salle de cours, dans leur encadrement pédagogique, dans la direction de leurs travaux de mémoire ou de thèse, dans leur évaluation, dans la gestion de leur dossier, dans les transactions administratives les concernant, dans le prêt de documents ou d'appareils, dans l'organisation des lieux où ils étudient, et jusque dans la nourriture qu'offrent nos cafétérias.

En matière de qualité des services aux étudiantes et étudiants, il y a toujours place à l'amélioration. Nous avons des efforts à faire et nous les ferons. Aussi, le vice-recteur aux Ressources humaines et la vice-rectrice au Soutien académique et à la vie étudiante animeront un groupe de travail représentatif de la communauté pour développer un projet institutionnel d'amélioration de la qualité des services aux étudiants.

Troisièmement, pour rendre l'UQAM plus attrayante, il faut repenser l'organisation physique du campus pour fournir aux étudiantes et étudiants de plus nombreux et de plus agréables et invitants espaces de vie: des espaces de travail de groupe, mais aussi des espaces conviviaux, des espaces de vie sociale, des espaces de réseautage, des espaces de loisir et de délasserment. Un beau campus rend une université plus attrayante et plus attirante.

Le campus doit donner aux étudiants et aux personnels le goût de venir à l'UQAM, d'y vivre, d'y apprendre. Cela figurera dans le Plan directeur immobilier que prépare, grâce à votre collaboration des derniers mois, la vice-rectrice aux Affaires administratives et financières.

Au cours des prochaines années, à la lumière du Plan directeur, nous serons conviés à mieux occuper nos espaces et à les rendre plus conviviaux et plus agréables. En attendant, dans tous les coins de l'UQAM, on peut trouver des façons d'améliorer notre campus. Je vous invite à développer cette préoccupation et à exprimer vos idées.

Voilà comment nous pourrons faire de l'UQAM une université encore plus attrayante, plus attirante et plus passionnante pour toutes celles et tous ceux qui en feront l'expérience soit à titre d'étudiant, soit à titre de membre des personnels. Nous continuerons à bien faire ce que nous faisons déjà bien. Nous sommes aussi conviés à trois grands chantiers :

- améliorer le soutien financier offert aux étudiantes et étudiants;
- améliorer la qualité des services offerts aux étudiantes et étudiants;
- améliorer le cadre physique de l'Université.

Voilà une grande balise de notre chemin.

Quand je pense aux quatre dernières décennies, je vous dis que nous pouvons et nous devons aussi être très fiers de notre Université. Car si nous sommes fiers de l'UQAM, si nous sommes confiants en notre Université et en son avenir, alors les étudiantes et les étudiants nous feront confiance pour leur formation. Et si nous sommes les premiers à contribuer, à la mesure des moyens de chacun, à la Fondation de l'UQAM, les diplômés, les entreprises, le grand public nous imiteront. Et si nous sommes fiers de l'UQAM et confiants en son avenir, nous voudrions qu'elle soit la meilleure université dans sa catégorie.

En nous employant à rendre l'UQAM encore plus attrayante, nous ferons fructifier tout ce que nous avons réalisé depuis 40 ans. Mieux encore, nous ferons de notre quarantaine institutionnelle un âge de renouvellement et d'accomplissement novateur dans la fidélité aux lignes de force essentielles de notre histoire. Nous pouvons donc marcher avec assurance dans un chemin bien balisé.

Je vous remercie.

Claude Corbo