



**OUVRIR ENSEMBLE  
UNE VOIE  
POUR L'UNIVERSITÉ QUÉBÉCOISE**

Mémoire présenté dans le cadre du Sommet sur l'enseignement supérieur

Montréal  
Février 2013

Le générique masculin, lorsqu'il est employé dans le présent document, l'est sans aucune discrimination et uniquement pour faciliter la lecture du texte.

Ce document est le fruit du travail de rédaction, d'analyse et de synthèse des personnes suivantes :

**Max Roy**, Président de la FQPPU

**Michel Umbriaco**, Professeur à la TÉLUQ et président du Comité sur le financement des universités (CFU) de la FQPPU

**Pierre Hébert**, Professeur à l'Université de Sherbrooke

**Simon Lafrance**, Étudiant gradué et coordonnateur de l'équipe de travail du CFU

**Jules Racine St-Jacques**, Doctorant et chercheur senior du CFU

**Jean-Marie Lafortune**, Président du SPUQ

**Hans-Olivier Poirier Grenier**,  
Assistant-chercheur à la FQPPU

Depuis 1991, la Fédération québécoise des professeures et professeurs d'université (FQPPU) est l'organisation qui représente la majorité des professeures et professeurs réguliers des universités francophones et anglophones du Québec.

Pour nous joindre :

4446, boul. St-Laurent, bureau 405

Montréal (Québec)

H2W 1Z5

Téléphone : 514-843-5953

Ligne sans frais : 1-888-843-5953

Télécopieur : 514-843-6928

Courriel : [federation@fqppu.org](mailto:federation@fqppu.org)

# Table des matières

<b><u>1) POSITIONS ET PROPOSITIONS DE LA FEDERATION QUEBECOISE DES PROFESSEURES ET PROFESSEURS D'UNIVERSITE (FQPPU)</u></b>	<b>7</b>
1.1 CONTEXTE	7
1.2 PRINCIPALES PROPOSITIONS DE LA FQPPU	7
1.2.1 ÉLABORER UN VERITABLE PLAN DE DEVELOPPEMENT DES UNIVERSITES QUEBECOISES A LA SUITE DU «SOMMET SUR L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR».	7
1.2.2 CREER UN CLIMAT DE CONFIANCE	7
1.2.3 CREER LA CHARTE NATIONALE DE L'UNIVERSITE QUEBECOISE	8
1.2.4 CREER UN NOUVEAU CONSEIL DES UNIVERSITES	8
1.2.5 PROCEDER A L'EMBAUCHE IMMEDIATE DE RESSOURCES ACADEMIQUES	9
1.2.6 FORMULES DE FINANCEMENT	9
A) FORMULES	9
B) BALISER L'AUTONOMIE DES UNIVERSITES A L'EGARD DU FONDS DE FONCTIONNEMENT	10
1.2.7 RECONNAITRE LE ROLE DES PROFESSEURS A LA RECHERCHE-CREATION ET SON APPORT A L'UNIVERSITE	11
1.2.8 GOUVERNANCE ET ADMINISTRATEURS UNIVERSITAIRES	11
1.2.9 L'ACCESSIBILITE	11
1.2.10 REVOIR LE PRINCIPE DE COMPETITION ENTRE LES ETABLISSEMENTS UNIVERSITAIRES QUEBECOIS	12
<b><u>2) PROPOSITIONS POUR UN PROJET DE CHARTE NATIONALE DE L'UNIVERSITE QUEBECOISE (CNUQ)</u></b>	<b>13</b>
2.1 PREAMBULE	13
2.2 UN <i>PREALABLE</i> MANQUANT DEPUIS DES DECENNIES	13
2.3 PROPOSITION DE <i>MODUS OPERANDI</i>	16
2.4 LES GRANDES LIGNES DE CETTE FUTURE CHARTE	17
2.5 « DEFINITION » DE L'UNIVERSITE	19
2.6 OBJETS VISES PAR LA CHARTE	19
2.6.1 GOUVERNANCE	19
2.6.2 PARTENARIATS EXTERNES	20
2.6.3 POPULATION ETUDIANTE	21
2.6.4 TRANSPARENCE	21
2.6.5 ROLE DE L'ÉTAT	21
<b><u>3) POUR UN CONSEIL DES UNIVERSITES AUTONOME, INDEPENDANT ET MULTIPARTITE</u></b>	<b>23</b>
3.1 CONTEXTE GENERAL	23
3.2 CONTEXTE SPECIFIQUE	23
3.3 RECOMMANDATIONS	24
<b><u>4) QUELLE GUERRE DES « CHIFFRES »? DES BESOINS CONCRETS</u></b>	<b>29</b>
4.1 CONTEXTE	29
4.1.1 SOURCES DES DONNEES ET DES « CHIFFRES »	29
4.2 ESTIMATIONS DE LA PENURIE DE RESSOURCES ET DES BESOINS URGENTS	29
4.2.1 LA PENURIE DE PROFESSEURS ET DE RESSOURCES ACADEMIQUES	29
4.2.2 ESTIMATIONS FINANCIERES DES «RESSOURCES HUMAINES» MANQUANTES	31
4.2.3 LE FONDS DES IMMOBILISATIONS : LES EFFETS D'UN MANQUE DE RESSOURCES	31
4.3 RECOMMANDATION	33

<b>5) DYNAMIQUE DELETERE DE LA RECHERCHE-CREATION UNIVERSITAIRE</b>	<b>35</b>
5.1 LA CONTRIBUTION DE LA RECHERCHE-CREATION UNIVERSITAIRE AU DEVELOPPEMENT DU QUEBEC	35
5.1.1 L'ENRICHISSEMENT DE L'ENSEIGNEMENT A TOUS LES CYCLES ET LA FORMATION DE LA RELEVÉ EN RECHERCHE-CREATION	35
5.1.2 LA FORMATION DE PERSONNELS QUALIFIES ET DE CITOYENS ENGAGES	35
5.2 LE FINANCEMENT DE LA RECHERCHE-CREATION DANS LE FINANCEMENT DES UNIVERSITES	35
5.2.1 UNE DERIVE : LA RECHERCHE COMMANDITEE OU CIBLEE SAPE L'AUTONOMIE UNIVERSITAIRE ET LA LIBERTE ACADEMIQUE	36
5.2.2 UNE DERIVE : LES FONDS ALLOUES PAR LES ORGANISMES SUBVENTIONNAIRES GOUVERNEMENTAUX NE SUIVENT PAS LE RYTHME DE CROISSANCE DU CORPS PROFESSORAL	37
5.2.3 POUR UN REINVESTISSEMENT PUBLIC EN RECHERCHE, NOTAMMENT PAR UNE CONTRIBUTION ACCRUE DES ENTREPRISES AU MOYEN DE LA FISCALITE	38
5.2.4 POUR L'ALLOCATION ANNUELLE D'UNE PART DETERMINEE DES FONDS DE FONCTIONNEMENT A CHAQUE PROFESSEUR POUR SOUTENIR SES ACTIVITES DE RECHERCHE-CREATION	39
5.2.5 POUR L'APPLICATION AUX ENTREPRISES BENEFICIAINT D'UNE AIDE PUBLIQUE INDIRECTE (CREDITS D'IMPOT) A LA RECHERCHE DES MEMES MESURES DE REDDITION DE COMPTES QUE CELLES QUI SONT IMPOSEES AUX PROFESSEURS D'UNIVERSITE	39
5.3 DES CONSTATS	40
CONSTAT 1	40
CONSTAT 2	40
CONSTAT 3	40
<b>6) DES ADMINISTRATEURS UNIVERSITAIRES</b>	<b>41</b>
6.1 CONTEXTE	41
6.2 CONTEXTE SCIENTIFIQUE	41
6.3 CONTEXTE PARTICULIER : EVOLUTION DU PROFIL SOCIODEMOGRAPHIQUE DES ADMINISTRATEURS	42
6.4 ÉTAT DE LA SITUATION : EVOLUTION DES MASSES SALARIALES	43
6.5 CRITIQUE DE LA SITUATION GENERALE	44
6.6 RECOMMANDATIONS	45
6.7 NOTE AU LECTEUR	46
<b>7) ACCESSIBILITE AUX ETUDES ET CONTRIBUTION ETUDIANTE</b>	<b>49</b>
7.1 CONTEXTE : RECENTRER SUR L'ACCESSIBILITE	49
7.2 LE PARTAGE DU FINANCEMENT	49
7.3 L'UNIVERSITE COMME UN TOUT	50
7.4 L'OPTION DE CONTRIBUTION POST-ETUDES UNIVERSITAIRES	51
7.5 LES AJUSTEMENTS A L'AIDE FINANCIERE AUX ETUDES	52
7.6 CONCLUSION	53
<b>8) MEFIANCE ET CRISE DE CONFIANCE : POUR EN SORTIR</b>	<b>55</b>
8.1 CONTEXTE	55
8.2 UNE CHARTE DE L'UNIVERSITE	56
8.3 UN CONSEIL DES UNIVERSITES	56
8.4 UNE EQUIPE EXPERTE DE TRAVAIL	57
<b>9) LISTE DES RECOMMANDATIONS</b>	<b>59</b>
9.1 CHARTE NATIONALE DE L'UNIVERSITE QUEBECOISE	59
9.2 CONSEIL DES UNIVERSITES	59

9.3 DES BESOINS CONCRETS	60
9.4 RECHERCHE-CREATION	60
9.5 ADMINISTRATEURS UNIVERSITAIRES	60
9.6 ACCESSIBILITE ET CONTRIBUTION ETUDIANTE	60
<b>10) BIBLIOGRAPHIE</b>	<b>63</b>

---



# **1) Positions et propositions de la Fédération québécoise des professeures et professeurs d'université (FQPPU)**

## **1.1 Contexte**

Forte des constats clairs qui se dégagent de ses deux récentes études détaillées sur le financement universitaire et d'une vision d'ensemble longuement murie, la Fédération québécoise des professeures et professeurs d'université (FQPPU) est résolue à jouer son rôle afin de rassembler les acteurs de l'université québécoise autour de propositions concrètes et porteuses d'avenir dans le cadre du Sommet sur l'enseignement supérieur.

C'est pourquoi la FQPPU a participé activement aux quatre rencontres thématiques, ainsi qu'à l'École d'hiver de l'INM. Au cours de ces différentes rencontres, les membres de la FQPPU ont mis de l'avant plusieurs propositions, que nous reprendrons dans les sections suivantes. La FQPPU croit que le Sommet sur l'enseignement supérieur doit insuffler une énergie et une orientation nouvelle au réseau universitaire québécois.

Les doutes sur d'éventuels résultats positifs du Sommet, dans plusieurs cas, dépendent essentiellement d'une crise de confiance et de la méfiance des participants les uns envers les autres. Nous proposerons quelques éléments de solutions pour améliorer la situation, ce qui passe, selon nous, par une augmentation de la transparence, de l'imputabilité et la réaffirmation des valeurs de collégialité.

Nous vous présentons donc succinctement les principales propositions de la FQPPU, ainsi que les sections suivantes de ce mémoire qui les supportent.

## **1.2 Principales propositions de la FQPPU**

Les principales propositions de la FQPPU ont été discutées lors du Conseil fédéral tenu au début de février 2013.

### **1.2.1 Élaborer un véritable plan de développement des universités québécoises à la suite du «Sommet sur l'enseignement supérieur».**

Au fil des années, plusieurs choix ont été faits par différentes universités et différents ministères sans qu'il y ait un projet d'ensemble concernant les orientations, l'organisation, la gouvernance et le financement à privilégier pour l'ensemble du système universitaire québécois. Le Sommet permettra, espérons-nous, de mettre sur la table l'ensemble des questions relatives à la nature et au développement souhaité des universités et d'établir les balises du système universitaire québécois. Ce plan de développement devrait reposer sur un climat de confiance et s'appuyer sur deux instruments majeurs : une Charte nationale de l'université québécoise et un (nouveau) Conseil des universités.

### **1.2.2 Créer un climat de confiance**

*(Voir section 8 : Méfiance et crise de confiance - pour en sortir)*

Comme nous le disions plus haut, les discussions qui ne débouchent pas dépendent souvent d'une méfiance des participants les uns envers les autres. Nous revenons à la charge avec une proposition de gouvernance renouvelée en trois temps : l'identification de valeurs communes dans une Charte nationale de l'université québécoise, la concertation de tous les acteurs au sein d'un Conseil des universités indépendant et l'amélioration continue de nos institutions grâce à la recherche et aux avis d'une équipe d'experts dédiée au secteur universitaire. Pour ce faire, nous proposons entre autres dans ce texte:

- De documenter ce qui deviendra la *Charte nationale de l'université québécoise* (liste des grandes valeurs qui ont fait consensus comme étant partie de l'essence de l'université);
- La création d'un nouveau *Conseil des universités* autonome, indépendant et multipartite ;
- De créer une équipe (experte et stable) au sein du Conseil des universités, ou du MESRST, qui produira régulièrement et publiquement des données financières et de gouvernance pour l'ensemble de la communauté universitaire ainsi que le grand public.

### **1.2.3 Créer la charte nationale de l'université québécoise**

*(Voir section 2 : Proposition pour un projet de Charte nationale de l'université québécoise)*

L'université québécoise est en déficit d'une vision qui puisse assurer la pérennité de sa tradition intellectuelle et humaniste, ainsi que de ses valeurs de liberté académique, d'autonomie et de service public. Nous proposons donc que l'État québécois adopte une Charte nationale de l'université québécoise, qui servirait de pierre angulaire pour l'orientation future de nos universités et affirmerait le sens de ces institutions. Plus spécifiquement, nous souhaitons que cette Charte vise, entre autres, des objets tels que la gouvernance collégiale, l'indépendance morale et intellectuelle de l'enseignement et de la recherche-crédation, ainsi que l'encadrement des partenariats externes.

### **1.2.4 Créer un nouveau Conseil des universités**

*(Voir section 3 : Pour un Conseil des universités autonome, indépendant et multipartite)*

Le Sommet ne pourra pas, en une seule rencontre (ou même en quelques rencontres), prendre connaissance et discuter de l'ensemble des réalités de plus en plus complexes du système d'enseignement supérieur québécois ni, à fortiori, éventuellement régler l'ensemble des problèmes soulevés. C'est pourquoi nous demandons la création d'un nouveau Conseil des universités, formé des différents groupes universitaires, doté de pouvoir de concertation, d'évaluation et de recommandation, en particulier sur le



financement. Ce Conseil que nous souhaitons autonome, indépendant et multipartite, pourrait prendre à sa charge plusieurs des recommandations dégagées par le Sommet.

### **1.2.5 Procéder à l'embauche immédiate de ressources académiques**

*(Voir section 4 : Quelle guerre des « chiffres » ? Des besoins concrets)*

Pour stabiliser un tant soit peu l'état des universités québécoises, il faut remédier à la grave pénurie actuelle de professeurs et de ressources académiques. Dès le début de l'année académique 2013-2014 les universités doivent être en mesure de procéder à l'engagement minimal de 813 nouveaux professeurs et de presque autant de ressources académiques. De plus, elles devraient pouvoir compter sur un réinvestissement gouvernemental dans les fonds d'immobilisation. En effet, les expressions comme « accessibilité », « qualité », « collégialité », « société experte », ou encore « économie du savoir » et « rattrapage » sont de vaines et creuses paroles sans un investissement collectif urgent dans l'enseignement, la recherche-crédation et les services à la collectivité.

### **1.2.6 Formules de financement**

La formule de financement et les formules de répartition actuelles (les règles) induisent des biais structurels qui accroissent la compétition, des prises de décisions à courtes vues et l'élaboration d'actions qui ont des effets négatifs multiples (pénurie de professeurs et de ressources académiques, accentuation de la course aux fonds de recherche, etc.). Nous demandons qu'il y ait un réajustement des formules de répartition et de la formule de financement (préféablement dans le cadre des travaux d'un Conseil des universités).

#### **a) Formules**

En ce qui concerne spécifiquement les formules de financement et de répartition des subventions, nous proposons des éléments de solutions qui, selon nous, amélioreraient sensiblement la situation. Ces éléments pourraient être discutés collégalement dans le cadre du prochain Conseil des universités.

- Qu'un groupe multipartite inclusif (pas seulement, comme la dernière fois au début des années 2000, quelques représentants des « grosses » universités et des fonctionnaires) puisse faire un travail complet et sérieux de révision des formules en établissant un lien plus immédiat entre la formule de financement et les formules de répartition. Nous sommes tous conscients du temps et de l'énergie nécessaires pour ce faire, c'est pourquoi nous émettons les autres propositions qui suivent, lesquelles pourraient commencer à s'appliquer avant même la fin des travaux du groupe ;
- Étant donné l'annonce souvent tardive des règles (et des calculs définitifs), tous ne peuvent que vivre des difficultés de planification et de gestion, c'est pourquoi

nous demandons que l'annonce des règles de financement se fasse au plus tard en octobre de l'année précédente où elles s'appliqueront ;

- Pour atténuer la compétition interuniversitaire, nous proposons un lissage triennal des subventions de fonctionnement reliées aux réalisations de «clientèles étudiantes»; cette règle pourrait même, à terme, permettre au groupe de travail de proposer une enveloppe ouverte prévisible pour le gouvernement plutôt que l'enveloppe fermée actuelle qui occasionne certains problèmes ;

Enfin, nous croyons que pourraient être introduits au sein même des règles actuelles d'autres critères reliés aux réalités sociodémographiques des étudiants et des professeurs, tels que:

- Première génération à l'université, provenance régionale, emplois en cours d'études, études à temps partiel, support à la recherche avancée, etc. ;
- Support à la recherche pour les professeurs (fonds dédié par une allocation annuelle pour les professeurs).

#### **b) Baliser l'autonomie des universités à l'égard du fonds de fonctionnement**

Nous reprenons ici une recommandation majeure faite dans le rapport sur les fonds d'immobilisations étant donné ses liens avec les fonds de fonctionnement :

*«Cette recommandation spécifique, déjà faite en 2009, a eu certains échos dans la proposition de règles par le MELS mais, sans avoir à subir une réglementation excessive sur le fonds de fonctionnement, un balisage plus clair apparaît encore souhaitable, notamment en ce qui concerne les opérations du fonds des immobilisations qui sont financées par le fonds de fonctionnement (via les opérations financées par les autres fonds). Certains de nos membres en sont à réclamer une garantie d'étanchéité des fonds de fonctionnement avec celui des immobilisations.*

*Par ailleurs, il serait souhaitable que les détails de tous les fonds transférés soit publics autant dans les états financiers (à postériori) que dans les budgets proposés aux divers Conseils d'administration universitaire (à priori) ce qui est loin d'être une pratique généralisée en ce moment.*

*Ce balisage permettrait d'identifier entre autres des seuils au-delà desquels la structure du fonds des immobilisations ne serait plus saine : notamment lorsque la moitié des sources de financement provient des autres fonds, dont le fonds de fonctionnement. Rappelons que la croissance de la valeur annuelle des opérations financées par les autres fonds correspond ceteris paribus aux sommes réinvesties par les gouvernements au cours des dernières années.*

*Dans tous les cas de figures (balisage ou étanchéité), il devient impérieux d'assurer un financement spécifique et adéquat du fonds des immobilisations*

*pour l'entretien et, au besoin selon les suites de la première recommandation, le développement du parc immobilier universitaire.»<sup>1</sup>*

### **1.2.7 Reconnaître le rôle des professeurs à la recherche-crédation et son apport à l'université**

*(Voir section 5 : Dynamique délétère de la recherche-crédation universitaire)*

Après avoir brièvement présenté certaines dérives observées depuis une décennie relatives aux sources, au niveau et aux modalités de financement de la recherche-crédation universitaire, cette section identifie les deux principales voies par lesquelles cette dynamique délétère peut être freinée, soit le respect de l'autonomie universitaire et de la liberté académique, ainsi que la révision des formules de financement en vigueur.

### **1.2.8 Gouvernance et administrateurs universitaires**

*(Voir section 6 : Des administrateurs universitaires)*

Nul mode de gouvernance n'est mieux adapté à la nature particulière de l'institution universitaire que le mode de gestion collégial et autonome. Ainsi, il nous paraît nécessaire de réitérer que l'administration d'une université, qui est une organisation complexe de service public, exige une connaissance approfondie du milieu, de ses composantes, de ses effectifs et de la population qu'elle sert. Elle exige aussi des relations étroites et continues avec les membres de la communauté universitaire et une familiarité avec les enjeux académiques, scientifiques et collectifs qui sont au cœur de la mission universitaire. Plus qu'une initiation à l'université, il faut une longue expérience dans ce milieu pour le comprendre et le servir adéquatement, c'est pourquoi nous recommandons des critères pour le choix des recteurs et autres cadres supérieurs.

### **1.2.9 L'accessibilité**

*(Voir section 7 : Accessibilité aux études et contribution étudiante)*

Au printemps dernier, le débat sur l'accessibilité à l'université pour les étudiants a ouvert les yeux de la population québécoise sur certains problèmes et a en grande partie mené à la tenue du Sommet sur l'enseignement supérieur. Tout en répétant que la question des frais de scolarité a été le déclencheur du Sommet, cette question est loin d'en être le seul enjeu, la FQPPU propose ici encore des pistes innovantes pour garantir l'accessibilité, peu importe la décision que prendra le Gouvernement quant au montant des frais à l'entrée. Nous pensons qu'il n'est pas nécessaire de solliciter les étudiants au moment de leur vie où ils sont habituellement le plus fragiles financièrement. Nous mettons de l'avant diverses mesures facilitant une contribution post-études, à la manière d'un prêt à rembourser ou via la fiscalité, des étudiants au réseau universitaire, une fois

---

<sup>1</sup> Fédération québécoise des professeurs et professeurs d'université. 2012. « Le fonds des immobilisations des universités québécoises : Deuxième rapport du Comité sur le financement des universités québécoises », Automne 2012, p.407-408.

que leur revenu le permet. Ce «mécénat automatique» assurerait une solidarité entre les générations d'étudiants propulsés par l'université. Par ailleurs, le travail de réflexion en profondeur des professeurs sur le sujet les a amenés à identifier plusieurs ajustements techniques inhérents à cette proposition, allant de la nationalisation de l'aide financière aux études à l'allègement du fardeau fiscal lors de service dans des régions dans le besoin, en passant par l'ajustement des variables conditionnant le versement de prêts et bourses en fonction de la réalité d'aujourd'hui.

#### **1.2.10 Revoir le principe de compétition entre les établissements universitaires québécois**

Alors qu'une «saine émulation», selon l'expression du ministre Jean Garon (1996), semble toujours souhaitable, la réalité de la compétition induite directement par les modes de financement amène plusieurs universités à investir d'importantes sommes afin d'attirer les « clientèles » des autres universités sous prétexte d'accessibilité accrue, alors que trop souvent on se retrouve plutôt dans une malsaine et coûteuse logique marchande. Cette situation entraîne des dépenses, particulièrement en immobilisation, qui réduisent la capacité des universités à répondre à leurs missions premières d'enseignement et de recherche-crédation, compte tenu que l'enveloppe globale demeure la même. En bout de piste, cette situation se traduit par un appauvrissement généralisé des établissements en ce qui concerne leur mission d'enseignement et de recherche.

## 2) Propositions pour un projet de Charte nationale de l'université québécoise (CNUQ)

### 2.1 Préambule

L'université, ce n'est ni des professeurs, ni des étudiants, ni des bâtiments. L'université, c'est d'abord une *institution* que notre société s'est donnée afin de conserver, transmettre et créer la connaissance *d'une certaine manière*, c'est-à-dire dans des conditions d'exercice qui la définissent.

Ces *conditions d'exercice* ne sont pas toujours très précises : l'université est-elle un service public et, si c'est le cas, quelles conséquences doit-on en tirer ? L'enseignement et la recherche sont-ils des activités distinctes, mais indissociables ? Qui doit gouverner l'université ? La collégialité lui est-elle nécessaire ? Quel degré d'autonomie doit-elle préserver en regard des partenaires externes ? Quelles sont les conditions pour le développement d'un savoir *critique* ? Ce ne sont là que quelques-unes des questions dont les réponses, si elles sont assumées par la collectivité, permettront d'assurer à l'université des valeurs et une identité qui auront une certaine stabilité, et qui gouverneront les actions présentes et futures.

Une *Charte nationale de l'université québécoise* (CNUQ) est devenue nécessaire à cette fin.

Ce document a pour objectif de :

- Rappeler les fondements historiques qui conduisent à ce projet de Charte;
- Proposer un *modus operandi* afin de l'élaborer, de la faire adopter et de la rendre efficiente;
- Esquisser les grandes lignes de cette future CNUQ.

### 2.2 Un *préalable* manquant depuis des décennies

Réaffirmer et consolider son identité, ses valeurs, et agir en conséquence : voilà ce qui a fait défaut aux universités québécoises depuis quelques décennies. Or, cette affirmation de valeurs est rendue d'autant nécessaire que l'université québécoise a connu, depuis deux ou trois décennies, de grands changements, voire de grandes pressions.

La présence accrue de l'État est probablement la plus manifeste, la plus forte de ces pressions. Déjà, en 1998, en guise d'ouverture à un colloque sur « La recherche et les partenariats » organisé par la FQPPU, Guy Rocher fit cette étonnante déclaration : « J'ai dit plusieurs fois que, dans l'université catholique que j'ai connue au début de ma carrière de professeur, les interventions des autorités religieuses, réelles bien sûr, étaient cependant minimes et limitées en comparaison de ce que nous connaissons

aujourd'hui de la part des organismes étatiques »<sup>2</sup>. En outre, les pressions externes – milieu des affaires, de l'industrie – se sont amplifiées dans un contexte qui est désormais qualifié d'*économie* ou de *société du savoir*. Le savoir se trouvant en grande partie à l'université, les milieux externes souhaitent évidemment s'allier à elle pour leur propre développement. Là aussi, l'État joue un rôle majeur, comme médiateur ou adjuvant. Ainsi, dans sa « Stratégie québécoise de la recherche et de l'innovation »<sup>3</sup>, le gouvernement posait cette base : « il faut maintenant mettre davantage à contribution l'ensemble des partenaires des milieux de la recherche universitaire, de l'industrie et de l'État, pour accélérer le développement d'une économie déjà fondée sur le savoir ».

Ces changements ne sont pas que dans le discours; ils ont aussi des effets réels. L'un de ceux-ci est assurément de questionner, dans cette nouvelle donne sociale, les valeurs qui font consensus dans notre société en ce qui concerne ce que doit être l'université, et comment nous pouvons, à travers tous ces changements, préserver son identité tout en l'adaptant au contexte présent. Pour cela, il faut une loi-cadre, comme cela a été évoqué jadis, ou une Charte dirons-nous ici, Charte qui se fonde sur des demandes récurrentes, depuis les années 1970, et qui n'ont pas été satisfaites. Nous en rappelons ici la trame.

Les enjeux et les questions qui concernent les rapports entre l'État et l'université québécoise ne sont pas nouveaux, et ils ont été posés avec beaucoup de pertinence dans l'ouvrage *L'État québécois et les universités*<sup>4</sup>. Les auteurs relèvent à ce propos beaucoup d'imprécisions, voire d'incohérences. Pourtant, ils affirment : « il est incontesté que l'État a déjà et doit continuer à avoir au cours des prochaines années un rôle important à jouer à l'égard du système universitaire » (p. 17). Les interventions de l'État, poursuivent-ils (et on reconnaît dans cette énumération les thèmes des rencontres thématiques préparatoires au Sommet), portent sur les cinq domaines suivants :

1. Les orientations générales ;
2. La configuration du système universitaire ;
3. Le financement et l'utilisation des fonds publics ;
4. L'évaluation du système universitaire ;
5. Les études et recherches sur le système lui-même<sup>5</sup>.

---

<sup>2</sup> Rocher, Guy. 1999. « Allocution d'ouverture : Entre un passé qui s'estompe et un avenir aux formes incertaines ». In *Université*, Vol.8, No.2, mai 1999, p. 6.

<sup>3</sup> MDEIE, 2010. « Stratégie québécoise de la recherche et de l'innovation 2010-2013 ». Gouvernement du Québec, 46 p.

<sup>4</sup> Beaulieu, Paul et Denis Bertrand (dir.). 1999. « L'État québécois et les universités : Acteurs et enjeux ». Sainte-Foy : Les Presses de l'Université du Québec, 270 p.

<sup>5</sup> Ce dernier point est plus inhabituel. Les auteurs estiment que l'État doit favoriser l'étude de l'université pour elle-même, comme système social, et que pour bien la soutenir, il faut d'abord bien la connaître.

Cependant, avant de mettre en œuvre l'un ou l'autre de ces cinq points, les auteurs estiment qu'il faut d'abord bien établir les pouvoirs et responsabilités de l'État et, peut-on ajouter, les pouvoirs et responsabilités de l'université. Et, pour cela, « chercher à établir par voie de consensus des principes clairs et précis » (p. 18) dont le printemps 2012 a crûment montré le déficit. « Il y a là un préalable logique incontournable » (p. 18).

Ces propos, de même que l'histoire récente de l'université québécoise, montrent donc cette évidence : il faut établir ces « principes clairs et précis », il revient au gouvernement de créer les conditions pour qu'ils soient reconnus et acceptés par tous.

Depuis la fin des années 1970, plusieurs études ont réclamé une meilleure définition des rapports entre le monde universitaire et l'État (et nous ajouterions aujourd'hui : les entreprises). Par exemple, en 1979, la Commission Pagé proposait trois mesures précises<sup>6</sup> :

1. La création d'un ministère des universités (ce qui est d'une certaine manière réalisé avec la création du Ministère de l'Enseignement supérieur, de la Recherche, de la Science et de la Technologie);
2. Le maintien (à l'époque) du Conseil des universités;
3. « La promulgation d'une *loi des universités*, rendant plus *transparentes* les actions de l'État, consacrant *l'autonomie* des établissements universitaires, venant confirmer la *diversité des chartes et statuts* des établissements universitaires, clarifier les *droits et responsabilités* qui découlent de leur financement par l'État ainsi que fixer les *conséquences* de leur appartenance au réseau universitaire québécois » (Dans Beaulieu et Bertrand – nous soulignons).

Cet appel date de 1979. Et, 20 ans plus tard, Beaulieu et Bertrand, déplorent que « le Québec n'a pas de ministère des affaires universitaires, n'a plus de Conseil des universités et n'a pas de loi-cadre sur les universités » (p. 31). Et en 2013, force est de constater qu'il nous manque toujours ce *Conseil des universités* et une *loi-cadre*, et que nous préférons appeler ici une *Charte nationale* de l'université québécoise.

De nos jours, le rôle de l'État dans le devenir des universités est donc un fait reconnu par tous. De plus, depuis le rapport Parent et à diverses occasions par la suite, la FQPPU a affirmé la nature fondamentale de l'université comme service public. Enfin, le rapatriement récent de la recherche, naguère dans le MDÉIE et maintenant dans le MESRST, rend désormais possible une Charte globale, qui tienne compte et de l'enseignement, de la recherche et de la création.

---

<sup>6</sup> Ministère de l'éducation du Québec. 1979. « L'école québécoise : énoncé de politique et plan d'action ». Gouvernement du Québec, 167 p.

### 2.3 Proposition de *modus operandi*

À l'occasion de la troisième rencontre préparatoire tenue à Sherbrooke, au mois de février 2013, la Fédération québécoise des professeures et professeurs d'université (FQPPU) a proposé l'adoption d'une Charte nationale de l'université québécoise. L'idée a progressé depuis, ayant entre autres été reprise par le ministre Pierre Duchesne lors de son allocution de clôture.

L'importance d'une CNUQ s'appuie sur le fait qu'elle doit :

- Être le résultat d'une délibération collective;
- Constituer un cadre de référence qui lie les universités et l'État québécois;
- Posséder une efficacité réelle en regard du présent et de l'avenir des universités québécoises.

Pour que cette CNUQ soit reconnue par tous, il faut que les principaux intervenants, que nous appellerons *premiers intervenants*, soient ceux qui l'élaborent, et que les *seconds intervenants* puissent ensuite contribuer de manière réelle à la discussion.

Les *premiers intervenants* seront, à notre avis :

- Les professeurs ;
  - o Ceux-ci seraient représentés par la FQPPU, et peut-être aussi par trois présidents (ou leurs représentants) de syndicats d'une université francophone d'un grand centre urbain, d'une université anglophone d'un grand centre urbain, et d'une université en région.
- Le milieu étudiant ;
  - o Les étudiants auront à déterminer qui les représentera.
- Les dirigeants et les administrateurs de l'université ;
  - o Sans doute la CREPUQ sera-t-elle de ce groupe de *premiers intervenants*.
- Les autres membres de la communauté universitaire: en particulier les chargé-e-s de cours, les assistant-e-s de cours et de recherche, mais aussi les personnels professionnels, de soutien et de recherche ;
- Le gouvernement du Québec ;

Les *seconds intervenants* seront :

- Les représentants de la société civile, dont:
  - o Le milieu culturel ;
  - o Le milieu de l'éducation ;
  - o Le milieu des affaires et de l'industrie ;



- Etc.

Quel doit être le nombre total d'intervenants? Quelle doit être leur proportion? Qui les désignera? Il faudra recueillir plusieurs avis sur cette importante question; mais d'abord, rappelons ce qui suit.

Il a été maintes fois question, dans les rencontres préparatoires au Sommet, de la création (recréation, faudrait-il dire) d'un Conseil des universités, souhait qui semble faire consensus. La tâche initiale de ce Conseil serait, de toute évidence, de fixer ce *modus operandi* menant à l'adoption d'une CNUQ, par la mise sur pied de ce Comité spécial composé d'intervenants internes et externes, et d'en assurer l'exécution.

Ce comité spécial devrait être composé à parts égales d'hommes et de femmes ; ces personnes seraient majoritairement issues du milieu académique universitaire et comprendraient, outre des professeurs, une proportion équitable de chargés de cours, d'étudiants, d'administrateurs et d'autres membres de la communauté universitaire. Cette composition devrait être complétée par quelques représentants du gouvernement.

Évidemment, le gouvernement du Québec possède ultimement tous les pouvoirs en regard de l'adoption de cette Charte par l'Assemblée nationale.

## 2.4 Les grandes lignes de cette future Charte

L'élaboration d'une CNUQ est complexe et entraîne assurément des dispositions d'ordre politico-juridique. Il n'est pas de notre compétence, ici, d'en traiter. À ce stade, nous sommes cependant en mesure de donner quelques grandes lignes du contenu de cette CNUQ.

Par ailleurs, il existe évidemment des précédents en cette matière, dont principalement :

- La *Magna Charta Universitatum* (Bologne, 1988<sup>7</sup>);
- La « Charte d'éthique et de déontologie universitaires »<sup>8</sup> de l'Algérie;
- La « Charte d'éthique et de déontologie »<sup>9</sup> de l'Université de Genève.

Au Québec, certaines universités se sont donné des politiques pour encadrer les partenariats existants entre des universités, des chercheurs et des acteurs externes, qu'ils proviennent du secteur public, parapublic, privé ou communautaire. Elles se sont dotées de règles en ce qui a trait à la propriété intellectuelle, aux conflits d'intérêts

---

<sup>7</sup> Réunis à l'occasion du 900e anniversaire de l'Université de Bologne, les recteurs de nombreuses universités européennes ont adopté cette charte qui énonce divers principes fondamentaux en lien avec les universités : autonomie des institutions, importance équivalente de l'enseignement et de la recherche, liberté de la recherche, etc. Voir : [http://www.cicic.ca/docs/bologna/magna\\_charta.fr.pdf](http://www.cicic.ca/docs/bologna/magna_charta.fr.pdf)

<sup>8</sup> Il faut bien noter que l'Algérie s'est dotée de cette Charte dans un contexte tout à fait particulier, dont celui de lutter contre l'intolérance, voire la violence:

<http://www.souslemanguier.com/nouvelles/news.asp?id=11&pays=105&idnews=17084>

<sup>9</sup> Comité d'éthique et de déontologie de l'Université de Genève. 2010. « Charte d'éthique et de déontologie ». Genève, 1er avril. En ligne : <<http://www.unige.ch/ethique/charte.html>>.

potentiels et à la confidentialité, mais elles ne proposent pas toutes des dispositions en ce qui concerne le respect de la liberté académique.

À l'Université de Montréal, le « Bureau Recherche Développement Valorisation » balise les différents types de contrats de recherche<sup>10</sup>; cette Université possède aussi, à l'instar d'autres institutions, sa *Politique [de l'Université de Montréal] sur la propriété intellectuelle*<sup>11</sup>. À l'Université du Québec à Montréal, les partenariats sont soutenus par le *Service des partenariats et du soutien à l'innovation (SePSI)*<sup>12</sup>. Celui-ci a pour mandat de fournir de l'aide aux chercheurs désireux de travailler en partenariat avec divers milieux, ainsi que les soutenir dans la valorisation de leurs résultats de recherche. Le SePSI agit donc comme un intermédiaire entre les partenaires et les chercheurs et répond aussi aux demandes provenant de l'extérieur de l'université. Enfin, sur le site de l'Université de Sherbrooke, on ne trouve ni « modèle-cadre » pour les contrats de recherche, ni indications sur la marche à suivre en ce qui concerne la publication des résultats de recherche dans des contextes de partenariats. On peut toutefois y lire une *Politique sur l'intégrité en recherche et sur les conflits d'intérêts*<sup>13</sup>, qui aborde surtout les questions de conflits d'engagement ou les dérives éthiques reliées à des avantages financiers personnels – mais qui reste muette sur la question de l'indépendance, de la neutralité et du jugement scientifique éclairé des chercheurs.

C'est à partir de ces cas particuliers que nous proposons maintenant non pas une formulation de cette future CNUQ, mais des énoncés généraux touchant :

- La « définition » de l'université;
- Les objets ou thèmes sur lesquels pourront porter cette CNUQ.

Les propositions qui suivent ont pour but premier de donner un aperçu de ce que pourra couvrir la CNUQ.

---

<sup>10</sup> Bureau Recherche Développement Valorisation. 2013. « Le contrat de recherche ». In *La recherche*. Université de Montréal. En ligne : <<http://www.recherche.umontreal.ca/bureau-de-la-recherche-brdv/les-ententes-contractuelles/le-contrat-de-recherche>>.

<sup>11</sup> Université de Montréal. 2013. « Politique sur la propriété intellectuelle ». In *Secrétariat général*. En ligne : <<http://secretariatgeneral.umontreal.ca/documents-officiels/reglements-et-politiques>>.

<sup>12</sup> Service des partenariats et du soutien à l'innovation. 2012. « Mission du Service des partenariats et du soutien à l'innovation ». In *UQÀM : Service des partenariats et du soutien à l'innovation*. Université du Québec à Montréal. En ligne : <<http://www.sepsi.uqam.ca/pages/apropos/index.asp>>.

<sup>13</sup> Université de Sherbrooke. 1996. « Politique sur l'intégrité en recherche et sur les conflits d'intérêts ». In *Université de Sherbrooke : Direction : Politiques*. En ligne : <<http://www.usherbrooke.ca/accueil/fr/direction/documents-officiels/politiques>>.

## 2.5 « Définition » de l'université

Au départ, la CNUQ devra aborder les aspects suivants :

- L'université est une institution qui peut être qualifiée de « service public »<sup>14</sup> ;
- L'université est une institution autonome ;
- L'université a pour but premier de conserver, produire et transmettre la connaissance par la recherche et l'enseignement ;
- La recherche de la vérité dans la quête de la connaissance s'appuie sur un esprit de rigueur qui répond à des exigences d'intégrité et d'équité ;
- L'enseignement et la recherche, missions principales de l'université, se fondent sur le respect des valeurs inscrites dans cette CNUQ, dont découlent les règles de fonctionnement et les activités de la communauté universitaire dans son ensemble ;
- « Toute forme de discrimination doit être proscrite, qu'elle soit de nature sociale, religieuse, ethnique, sexuelle ou autre, aussi bien dans l'accomplissement des tâches d'enseignement et de recherche que dans les relations au sein même de la communauté universitaire. » (Genève) ;
- « La présente charte engage [l'État, de même que] l'ensemble de la communauté universitaire : le corps professoral, les collaboratrices et collaborateurs de l'enseignement et de la recherche, les étudiantes et étudiants, le personnel administratif et technique, ainsi que les personnes dont le statut relève d'une activité partielle ou accessoire. » (Genève).

## 2.6 Objets visés par la Charte

### 2.6.1 Gouvernance

- La collégialité est le mode de gouvernance propre à l'université, à toutes les instances ;
- Enseignement, recherche et création ;
- La recherche et l'enseignement sont des composantes indissociables ;
- L'indépendance morale et intellectuelle de l'enseignement et de la recherche / création sont essentielles, en regard des pouvoirs politiques et économiques. « L'université revendique la liberté académique dans le choix des thématiques de l'enseignement et de la recherche. Cette liberté est indispensable au

---

<sup>14</sup> Voir à ce sujet le document suivant : Fédération des professeures et professeurs d'université. 1997. « L'Université comme service public ». In *Accueil: Bibliothèque: Publications*. En ligne : <<http://www.fqppu.org/bibliotheque/publications1/universite-service-public.html>>.

développement et au partage des connaissances comme à leur transmission. L'université en garantit le respect. » (Genève) ;

- L'université favorise la mise en œuvre d'un esprit critique et la mise en discussion des savoirs qu'elle génère et transmet ;
- « Toute personne engagée dans la recherche répond à une exigence d'intégrité dans sa quête de la connaissance et dans l'interprétation des résultats. » (Genève) ;
- L'université favorise la mobilité des personnes et l'échange des connaissances ;
- L'université doit assurer aux professeurs les conditions et liberté nécessaires pour atteindre les objectifs de recherche et d'enseignement ;
- « La recherche scientifique se voit reconnaître un droit à l'innovation, mais il est attendu d'elle qu'elle considère le principe de précaution, qu'elle s'interroge sur sa propre finalité et sur les conséquences potentielles de ses résultats sur la société et l'environnement. L'université et ses membres devraient dès lors être capables de remettre en question des applications potentiellement dangereuses. » (Genève) ;

La CNUQ devra se pencher sur cette question du « droit d'auteur » des chercheurs et permettre de mieux baliser les questions de propriété intellectuelle des chercheurs, que des tiers soient en cause ou non.

### **2.6.2 Partenariats externes**

- « Dans ses relations contractuelles avec des tiers, l'université doit pouvoir démontrer son respect des valeurs affirmées par la présente charte, ainsi que des normes déontologiques de fonctionnement et de comportement qu'elle énonce. » (Genève) ;
- « L'université distingue dans ses politiques différents types de contrats que ses chercheurs sont susceptibles de signer avec divers partenaires : le contrat de recherche, le contrat de services de recherche, le contrat de consultation et le contrat de service; elle établit un protocole clair pour chacun, généralement décrit en annexe du contrat.) (UdeM) ;
- L'université définit les principes des rapports avec des tiers en ce qui a trait à la propriété intellectuelle, la confidentialité et la liberté de publier les résultats. « Les professeurs doivent conserver leur liberté de publier les résultats des travaux réalisés dans le cadre d'une entente avec un tiers. Cette liberté ne peut être restreinte que par une entente et pour un délai raisonnable ne dépassant généralement pas quelques mois. Ce délai est déterminé par l'entente en tenant compte des objectifs universitaires et de certaines circonstances, notamment les contraintes relatives à une invention brevetable. » (UdeM)

Dans sa définition des « Conflits d'intérêts en recherche », l'UdeM stipule que ceux-ci concernent particulièrement les « conditions et les facteurs pouvant mettre en péril l'indépendance, la neutralité et le jugement scientifique éclairé des chercheurs et des autres personnes associées aux travaux de recherche [...] et peuvent aussi prendre la forme de conflits d'engagements et de conflits de responsabilités »<sup>15</sup>. La CNUQ pourra être plus explicite sur lesdits facteurs susceptibles de mettre en péril l'indépendance et le jugement scientifique. Il ne s'agit pas seulement, en effet, de conflits d'engagements, mais des risques que la recherche puisse être orientée en fonction des intérêts du partenaire (et bailleur de fonds), ou que ses conclusions soient l'objet d'un interdit de publication si elles ne sont pas favorables au partenaire, par exemple. Cette question sort sans doute du cadre des « conflits d'intérêts » ; il sera donc utile de réfléchir à la meilleure façon de l'aborder.

### **2.6.3 Population étudiante**

L'université doit assurer aux étudiants les conditions et la liberté nécessaires pour atteindre les objectifs de formation. L'université doit aussi s'assurer que les étudiants-chercheurs bénéficient des avantages professionnels d'usage dans leur discipline, pour que leur liberté académique et la propriété intellectuelle de leurs travaux soient respectées.

### **2.6.4 Transparence**

« Les faits ou situations de nature à causer un conflit d'intérêts, d'ordre moral ou pécuniaire, doivent être déclarés. Il en va de même pour toutes les sources de financement liées aux activités menées au sein de l'Université. » (Genève)

### **2.6.5 Rôle de l'État**

- La Charte nationale de l'université québécoise engage les universités; mais elle engage aussi l'État à respecter les principes et moyens qui y sont émis ;
- L'État doit assurer aux universités les conditions et la liberté nécessaires pour qu'elles exercent correctement leurs fonctions telles qu'elles sont décrites ci-avant.

---

<sup>15</sup> Université de Montréal. 2013. « Conflits d'intérêts en recherche ». In *La recherche à l'UdeM : Le Vice-rectorat à la recherche, à la création et à l'innovation : Normes et intégrité*. En ligne : <<http://www.recherche.umontreal.ca/la-recherche-a-ludem/le-vice-rectorat-a-la-recherche-et-aux-relations-internationales/integrite-et-normes/conflits-dinterets-en-recherche>>.



### **3) Pour un Conseil des universités autonome, indépendant et multipartite**

#### **3.1 Contexte général**

La formation d'un système universitaire en tant que tel est relativement récente au Québec. Ce n'est qu'à compter des années soixante, à travers la création du ministère de l'Éducation, l'institution du réseau de l'Université du Québec, la mise sur pied d'un Conseil des universités, la centralisation des revendications étudiantes en des associations interuniversitaires et la formation de la CREPUQ que l'on voit apparaître un véritable système universitaire québécois, entendu comme un « ensemble cohérent d'institutions organisées en un réseau régulé par des normes plus ou moins explicites de fonctionnement et de financement<sup>16</sup> ». En outre, à l'instar de tout système, son développement repose sur un équilibre dynamique et précaire entre les acteurs qui l'animent de l'intérieur et les forces qui le traversent en provenance de l'extérieur. Ainsi, en dépit d'indéniables réussites sur tous les plans de sa mission (recherche-crédation, enseignement et service à la collectivité), le système universitaire québécois demeure encore sujet à d'importantes remises en question, comme l'ont montré la crise récente et la tenue même du Sommet sur l'enseignement supérieur.

#### **3.2 Contexte spécifique**

Le débat sur la hausse des droits de scolarité a exposé, si besoin était, l'importance d'une planification normalisée et consensuelle du financement universitaire. Les appels ont été nombreux pour l'élaboration de stratégies de développement qui engageraient tous les acteurs concernés dans une discussion démocratique et équitable. Les événements du printemps 2012 ont aussi fait voir que les différents acteurs qui animent l'université ne disposent pas, à son sujet, de données homogènes permettant une discussion saine et fructueuse sur son développement passé, actuel et futur. En corollaire, la crise a révélé l'absence criante d'un organe permanent de concertation sur les enjeux complexes auxquels les universités québécoises doivent faire face dans le contexte d'une économie du savoir globalisée et compétitive. Nonobstant les circonstances particulières qui ont entraîné la tenue du Sommet, la FQPPU croit que bon nombre de ces enjeux doivent faire l'objet d'une réflexion permanente et d'un travail organisé d'analyse et de conseil. Malgré son évidente utilité, il apparaît clair que le Sommet ne pourra pas, en une seule rencontre (ou même en plusieurs), prendre connaissance, délibérer et statuer sur l'ensemble des réalités de plus en plus complexes du système d'enseignement supérieur québécois ni, a fortiori, régler l'ensemble des problèmes soulevés. Parmi ceux-ci, citons:

- Les besoins et les attentes du Québec face au système universitaire;

---

<sup>16</sup> Racine St-Jacques, Jules et Martin Maltais. 2013. «Faire l'économie du savoir: le financement public des universités québécoises de 1944 à 1968», [à paraître].

- Les grandes orientations du système universitaire québécois;
- L'autonomie et les responsabilités des universités;
- L'importance d'un financement public;
- La coordination du système universitaire et la nécessaire collaboration entre les établissements;
- L'indissociabilité de l'enseignement et de la recherche;
- Les politiques gouvernementales qui président à son développement;
- Les modes de gouvernance institutionnelle;
- Les sources, la distribution et l'usage du financement;
- L'accessibilité aux études supérieures;
- Les besoins en espaces, en personnel et en matériel des universités;
- La qualité et la variété des programmes;
- Les orientations et la fonction de la recherche et de l'enseignement;
- L'apport des universités au développement économique;
- La participation des recherches universitaires à l'élaboration des politiques publiques;
- Etc.

### 3.3 Recommandations

La FQPPU, faisant suite, entre autres, à la réflexion publiée dans le mémoire déposé devant le Conseil supérieur de l'éducation en décembre 2011<sup>17</sup> et faisant écho aux différentes voix qui se sont unies ces dernières années pour faire reconnaître la nécessité d'instituer un organe impartial de concertation, de réflexion, d'analyse et de conseil sur l'Université, recommande la création, par une loi de l'Assemblée nationale du Québec, d'un Conseil des universités du Québec autonome, indépendant et multipartite.

Afin d'orienter la mise sur pied d'un pareil organisme, il est souhaitable de rappeler l'existence préalable d'un Conseil des universités érigé par une loi de 1968, dont le mandat était:

- a) *Étudier les besoins de l'enseignement supérieur en tenant compte des besoins culturels, scientifiques, sociaux et économiques du Québec, ainsi que des*

---

<sup>17</sup> Roy, Max et Éric Martin. 2011. « Assurance-qualité: adapter l'université à un concept transformateur? ». In *Accueil : Bibliothèque : Prises de position*, Fédération québécoise des professeures et professeurs d'université. En ligne : <<http://www.fqppu.org/bibliotheque/prises-de-position/memoires-avis.html>>, p. 20.



*ressources humaines et matérielles nécessaires en fonction des effectifs étudiants;*

- b) Proposer les objectifs qui doivent être poursuivis, à court et à long terme, pour que soit assuré le développement de l'enseignement supérieur et réviser périodiquement ces objectifs;*
- c) Donner au ministre de l'Enseignement supérieur et de la Science des avis sur le développement des institutions universitaires et sur la création de nouveaux établissements d'enseignement supérieur;*
- d) Suggérer au ministre de l'Enseignement supérieur et de la Science les normes qui pourraient être adoptées relativement à la standardisation des méthodes comptables des établissements d'enseignement supérieur;*
- e) Étudier les budgets annuels de fonctionnement et d'investissements des établissements d'enseignement supérieur;*
- f) Recommander le montant des crédits annuels à dégager aux fins de subventions aux établissements d'enseignement supérieur ainsi que leur répartition;*
- g) Recommander des mesures propres à assurer la coordination et la collaboration entre les établissements d'enseignement supérieur et entre l'enseignement supérieur et les autres niveaux d'enseignement;*
- h) Maintenir des liens étroits avec les organismes responsables de la recherche et faire des recommandations au ministre de l'Enseignement supérieur et de la Science relativement au développement de la recherche universitaire;*
- i) Collaborer à la préparation des lois et des règlements relatifs à l'enseignement supérieur et à la recherche universitaire.*

En outre, selon la même loi, le ministre responsable des universités était requis de soumettre à l'avis du Conseil :

- a) Tout plan qu'il entend mettre en œuvre pour le développement de l'enseignement supérieur et de la recherche universitaire, à chaque phase majeure de son élaboration;*
- b) Les budgets annuels de fonctionnement et d'investissements des établissements d'enseignement supérieur;*
- c) La répartition, entre les établissements d'enseignement supérieur, du montant global des crédits annuels dégagés aux fins d'enseignement supérieur et de recherche universitaire;*
- d) Les mesures qu'il entend adopter pour assurer la coordination entre les établissements d'enseignement supérieur;*

e) *Des règles relatives à la standardisation des méthodes comptables des établissements d'enseignement supérieur.*

Aboli en 1993 lors d'une des vagues de compressions budgétaires, cet organisme aux fonctions à la fois consultatives et administratives a produit, durant ses 25 ans d'existence, plus de 250 avis et études sur la plupart des aspects de la question universitaire, dont plusieurs demeurent encore d'actualité. La FQPPU recommande que l'Assemblée nationale du Québec s'inspire de cette ancienne structure pour établir le nouveau Conseil des universités du Québec<sup>18</sup>.

Bien que la composition et les attributions détaillées d'une telle instance demeurent sujettes à de plus amples discussions, la FQPPU insiste pour que la composition du Conseil respecte étroitement les principes d'autonomie et de collégialité qui président au devenir des universités depuis leur création. Ainsi, le Conseil québécois des universités se devrait d'être composé à parts égales d'hommes et de femmes ; ces personnes seraient majoritairement issues du milieu universitaire et comprendraient une proportion équitable de professeurs, d'étudiants, de chargés de cours, d'administrateurs et d'autres membres de la communauté universitaire. Cette composition devrait être complétée par des représentants du gouvernement et des milieux socio-économiques.

La FQPPU demande que le Conseil dispose des ressources et de la légitimité nécessaires à l'étude et à la formulation de recommandations quant au financement des universités québécoises et à leur administration budgétaire de manière à assurer le développement optimal de leurs différentes sphères d'activité et un développement plus harmonieux.

En l'occurrence, la FQPPU considère que le mandat du Conseil devrait être tourné vers un développement équitable et cohérent de l'ensemble du réseau universitaire québécois reposant sur une concertation de tous les acteurs concernés et dans le respect de l'autonomie institutionnelle et de la liberté académique.

À cet effet, le conseil devrait proposer des moyens d'encadrer les stratégies de développement de manière à baliser les pratiques dites de compétition entre les établissements pour attirer de nouvelles clientèles sous prétexte de satisfaire aux besoins particuliers de ceux-ci: création de nouveaux programmes, création de nouveaux campus, campagnes de marketing provinciales, etc. Cette situation entraîne trop souvent des dépenses, en immobilisation, qui réduisent la capacité des universités à répondre à leurs missions premières d'enseignement et de recherche-crédation, étant donné que l'enveloppe globale demeure la même. En bout de piste, cette situation se traduit par un appauvrissement généralisé.

---

<sup>18</sup> Cette recommandation ne se veut nullement, par ailleurs, une critique de l'actuelle Commission de l'enseignement et de la recherche universitaire du Conseil supérieur de l'éducation, dont le mandat ne recouvre pas les attributions que nous proposons pour le nouveau Conseil des universités.

En conséquence, la FQPPU recommande que le futur Conseil québécois des universités comprenne au moins deux comités principaux :

- Comité du financement des universités :

Ce comité devra veiller à ce que le Conseil maintienne une communication constante avec les universités et le ministère de l'Enseignement supérieur, de la Recherche, de la Science et de la Technologie (MESRST) pour que les renseignements utiles soient diffusés publiquement. Ce comité assurera la compilation, l'uniformisation et l'analyse des données disponibles concernant les sources, la distribution et les usages du financement des universités québécoises. Ce comité fera rapport au Conseil de l'évolution générale et détaillée de la situation financière des universités. Ce comité formulera des recommandations au Conseil quant aux besoins du système universitaire québécois et quant aux modifications à apporter aux modalités de financement du fonctionnement général, des immobilisations et de la recherche - formules de financement, règles budgétaires, normes de financement, etc.

- Comité des programmes :

Ce comité assurera la compilation et l'analyse des données disponibles sur la nature, le développement et la modification des programmes universitaires. Ce comité fera rapport de la situation générale et particulière des programmes d'enseignement offerts par les universités. Il veillera à l'implantation de principes et de normes d'évaluation des programmes et formulera des recommandations au Conseil quant aux besoins des différents champs disciplinaires, à l'implantation de nouveaux programmes et au maintien d'une offre d'enseignement diversifiée et de la plus haute qualité.

Enfin, afin de constituer un interlocuteur valable pour l'ensemble des acteurs du milieu universitaire (professeurs, étudiants, administrateurs, professionnels, personnel de soutien, etc.) ainsi que pour le Conseil, la FQPPU recommande que soit créée au sein du Conseil (ou éventuellement du MESRST) une équipe experte de travail sur les questions relatives au financement et à la « gouvernance » des universités. Cette équipe aura notamment pour mandat de réunir, de compiler, d'uniformiser et d'analyser toutes les données relatives au financement et à la « gouvernance » des universités afin de diffuser périodiquement et publiquement un matériel d'information pertinent à l'ensemble des acteurs concernés par cette question.

En somme, les recommandations de la FQPPU se résument en trois points :

1. Création d'un conseil des universités autonome, indépendant et multipartite;
2. Création, au sein du Conseil, de deux comités principaux :
  - a. Comité du financement des universités;

- b. Comité des programmes d'enseignement.
3. Création, au sein du Conseil ou du MESRST, d'une équipe experte d'analyse du financement des universités.

## **4) Quelle guerre des « chiffres »? Des besoins concrets**

### **4.1 Contexte**

Certains médias, et même certains participants aux ateliers préparatoires au Sommet sur l'enseignement supérieur, ont fait état d'une « guerre des chiffres » renonçant ainsi à la nécessaire lecture critique des données exposées et tentant, peut-être, de semer la zizanie au sein de la communauté universitaire. Il semble évident qu'il ne faut pas tomber dans un tel piège de division du milieu universitaire alors que la véritable opposition, s'il y en a une, est ailleurs.

#### **4.1.1 Sources des données et des « chiffres »**

D'emblée, nous pouvons estimer que toutes les données et les chiffres produits ont leur légitimité et leur véracité, même s'il est quelques fois difficile de s'en faire une idée juste et complète. En effet, il n'existe pour le moment aucune source légitime et mandatée publiquement pour effectuer la collecte et l'analyse de données vérifiées et vérifiables (pourtant abondantes au Gouvernement). Nous avons proposé d'ailleurs, dans la section 3 de ce document, de créer une telle équipe experte de veille et d'analyse des données financières :

### **4.2 Estimations de la pénurie de ressources et des besoins urgents**

« Sous-financement » et « mal financement » sont, pour nous, des points de vue différents sur une même réalité : dans les universités, les fonctions majeures (enseignement et recherche) n'ont plus les ressources nécessaires pour répondre aux besoins. Pour y remédier, on peut envisager quelques scénarios qui demandent tous un réinvestissement important dans les universités et/ou des réappropriations massives de fonds.

#### **4.2.1 La pénurie de professeurs et de ressources académiques**

Alors que le nombre global d'étudiants en équivalence au temps plein (EETP) augmente de manière importante, les ressources professorales ne suivent pas cette hausse. Par conséquent, le ratio d'EETP par professeur s'accroît de manière importante, fragilisant la qualité des formations offertes et le soutien aux étudiants. En 2011-12, on dénombrait 218 706 EETP pour 9 961 professeurs, soit 22 EETP/professeur. Cette carence est amplifiée par l'augmentation rapide du nombre d'étudiants aux cycles supérieurs alors que nous savons tous que ces étudiants diplômés demandent un encadrement qui ne peut être offert que par des professeurs actifs en recherche. Rappelons que le ratio des étudiants aux cycles supérieurs par professeur est passé de 4,5 à 6,7 au cours de la période 1990-91 à 2011-12. De plus, les fluctuations importantes, et quelques fois inquiétantes, des investissements dans tous les secteurs de la recherche impliquent

qu'un plus grand nombre de professeurs consacrent, de manière paradoxale, une plus grande proportion de leur temps à solliciter des subventions de recherche.

Les données factuelles font émerger des questions à l'égard de la volonté gouvernementale et sociale de répondre aux besoins présents et à venir. En effet, plusieurs acteurs constatent que le taux de fréquentation universitaire québécois demeure plus faible que dans de nombreuses provinces (ou d'autres états américains). Ainsi, la plupart des intervenants québécois, incluant le Conseil supérieur de l'éducation, conviennent que « le rattrapage » scolaire du Québec n'est pas complété.

L'état actuel de la population québécoise atteste d'un vieillissement indéniable. Or, l'augmentation des EETP universitaires est constante. Dans la mesure où il est souhaitable de poursuivre l'augmentation du taux général de fréquentation étudiante, il est vraisemblable de penser que cette hausse se fera de façon plus marquée par le biais de la fréquentation au temps partiel pour les années qui viennent. Or, ce type d'étudiant nécessite généralement un soutien plus important et des prestations de formation généralement diversifiées selon les individus et plus ajustées à leurs besoins. Ici encore, des « investissements » dans le corps professoral sont nécessaires.

On se doit de constater le déséquilibre important entre la hausse des tâches d'enseignement-recherche et le nombre de professeurs pour les prendre en charge. Comme nous l'avons souligné et démontré dans certains ateliers préparatoires au Sommet sur l'enseignement supérieur, il y a urgence.

En effet, si l'on retient la moyenne du ratio d'EETP/professeur durant les 22 dernières années, le ratio moyen au Québec est de 20,3 EETP par professeur. Pour abaisser le présent ratio de 22 EETP/professeur à ce ratio de 20,3 (déjà largement supérieur aux normes de l'OCDE) la fréquentation étudiante actuelle commande l'embauche minimale et urgente de 813 professeurs.

Il s'agit là d'un plancher, car en 2004, la norme canadienne du ratio EETP/professeur, tous cycles et toutes disciplines confondues, a été établie à 18. Au Québec, il était alors plus élevé, soit à 18,5. Si l'on vise le ratio de 18,5 EETP/professeur, en considérant la fréquentation de 2011-2012, on devrait compter 11 822 professeurs dans les universités québécoises. Or, les données les plus récentes montrent des effectifs de 9 961 professeurs. Il en manquerait donc d'ores et déjà 1 861.

Si l'on cherche à retrouver le ratio québécois de 2004, et en tenant compte de la fréquentation estimée de 2012-2013, ce sont 2052 professeurs que l'on devrait recruter sur-le-champ.

Évidemment, tout nouveau professeur entraîne l'embauche d'autres ressources académiques (chargés de cours, professionnels de soutien, etc.) à raison d'un facteur moyen d'un peu moins de 1 pour 1. Nous en tenons compte dans les estimations financières qui suivent.

Pour stabiliser un tant soit peu l'état des universités québécoises, il faut donc remédier à la grave pénurie actuelle de professeurs et de ressources académiques. Dès le début de l'année universitaire 2013-2014 les universités doivent être en mesure de procéder à l'engagement minimal de 813 nouveaux professeurs et d'autant de ressources académiques. En effet, les expressions comme « accessibilité », « qualité », « collégialité », « société experte », « économie du savoir » et « rattrapage » ne sont que paroles creuses sans un investissement collectif dans l'enseignement, la recherche et les services à la collectivité.

#### 4.2.2 Estimations financières des «ressources humaines» manquantes

En reprenant les données décrites plus haut nous pouvons dresser le tableau suivant des ressources humaines manquantes selon les situations envisagées. Pour ce faire, nous avons calculé une masse salariale, incluant les avantages sociaux, de 100 000\$ par professeur (coût moyen d'un nouveau professeur) à laquelle nous avons ajouté une autre masse salariale indistincte de 95 000\$ pour les embauches afférentes (chargé de cours, bibliothécaires, autres professionnels, employés de soutien, etc.) ce qui correspond à peu près à ce qu'on constate dans les rapports sur le financement que nous avons publiés par ailleurs.

Ratio cible	20,3 EETP/prof	18,5 EETP/prof (2011-12)	18,5 EETP/prof (2012-13)
<b>Embauche de professeurs</b>	<b>813 professeurs</b>	<b>1861 professeurs</b>	<b>2052 professeurs</b>
<b>Financement professeurs</b> (en millions de dollars)	81,3	186,1	205,2
<b>Financement autres ressources académiques</b> (en millions de dollars)	77,2	176,8	194,9
<b>Total du réinvestissement</b> (en millions de dollars)	<b>158,5</b>	<b>362,9</b>	<b>400,1</b>

#### 4.2.3 Le fonds des immobilisations : les effets d'un manque de ressources

De 1997-1998 jusqu'en 2008-2009 nous avons connu une hausse des inscriptions étudiantes de 39 538 EETP (soit 25%). Or, depuis 2008-09, les inscriptions étudiantes ont fait un autre bond important de 21 092 EETP. Ainsi, depuis 1997-98, le nombre d'EETP a augmenté de 38%, un accroissement substantiel en regard de la croissance moyenne depuis 1984-85. Ce succès remarquable entraîne, entre autres, des besoins d'immobilisation conséquents pour toutes les universités.

Or, pendant cette période de douze ans (de 1997-1998 à 2008-2009), les subventions du ministère de l'Éducation au fonds des immobilisations ont connu une relative stabilité, augmentant légèrement en fin de période de 2,36 %. Cet état de fait a provoqué une hausse importante (et périlleuse selon nous) des opérations d'immobilisation financées par les autres fonds. En effet, sur la même période, les transferts des autres fonds vers

le fonds des immobilisations ont connu une hausse de 61,8 %, de 103,3 millions à 270,5 millions, éliminant par le fait même l'équivalent de la plupart des réinvestissements du gouvernement du Québec dans les fonds de fonctionnement au cours de ces années.

Notre proposition est de réévaluer à la hausse la part relative du fonds des immobilisations que le Gouvernement du Québec finance afin de régler ce problème structurel persistant. Par ailleurs, cette hausse des subventions aux immobilisations devrait s'accompagner, selon nous, de contraintes aux transferts de fonds (plafond du financement provenant d'autres fonds dont les balises restent à convenir, possiblement par un Conseil des universités).

Quelle est l'ampleur des réinvestissements en question? En se fondant sur nos études, nous proposons quatre scénarios qui pourraient être documentés plus amplement.

Le premier scénario repose principalement sur l'accroissement du nombre d'EETP. On constate que cet accroissement se fait surtout pour les 2<sup>e</sup> et 3<sup>e</sup> cycles, niveaux qui nécessitent plus d'espaces de bureau, d'espaces de séminaire et d'espaces de laboratoire ; nous n'avons pas tenu compte de cette particularité dans l'estimation de ce scénario. En considérant l'accroissement du nombre d'EETP, nous estimons l'augmentation minimale de la subvention du ministère de l'Enseignement supérieur à près de 90.5 millions de dollars.

Dans le deuxième scénario, le Gouvernement du Québec compenserait la hausse des opérations financées par les autres fonds. En tenant compte des données de 1997-1998 et de 2008-2009, le réinvestissement se chiffrerait à 167 millions de dollars. Bien entendu, il importerait d'actualiser ce montant en fonction des données de 2012-2013.

Le troisième scénario envisage une situation où le ministère de l'Enseignement supérieur maintiendrait une proportion équivalente à celle de 1997-1998 du financement des produits d'immobilisations. En 2008-09, si le Gouvernement du Québec avait financé 64% de ce fonds comme il le faisait en 1997-98, ce sont 434 millions de dollars qu'il aurait dû y verser, soit 176 millions de plus que les 258 déjà alloués. Soulignons que ce montant devrait être actualisé en fonction de 2012-2013.

Le quatrième scénario propose que le Gouvernement compense l'entièreté des opérations financées par les autres fonds tels que déclarés aux états financiers vérifiés. Ces opérations sont effectuées par les universités principalement afin d'accueillir les importantes nouvelles cohortes d'étudiants dans un environnement d'apprentissage adéquat. On se rend alors compte que c'est un peu plus de 271 millions de dollars qui ont été ponctionnés en 2008-2009 dans des enveloppes qui auraient dû servir à d'autres fins et qui ont été transférés au fonds des immobilisations. Bien que ce montant doive être actualisé en fonction de 2012-2013, on peut estimer que le Gouvernement du Québec devrait hausser sa contribution de 271 millions de dollars.



Scénarios	Hausse EETP (1997-98 à 2011-12)	Compensation des opérations financées par autres fonds depuis 1997-98	Seuil de 64%	Opérations financées par autres fonds (2008-09)
Réappropriations au fonds des immobilisations (en M\$)	90,5	167,0	176,0	271,0

L'objectif de chacun de ces scénarios consiste à alléger les charges qui incombent présentement aux autres fonds pour financer le fonds des immobilisations. Naturellement, ces données sont tirées de « photographies » du passé récent du financement des immobilisations. Les produits de ce fonds variant d'une année à l'autre au gré des investissements immobiliers, il est à prévoir que le réinvestissement gouvernemental suive lui aussi ces fluctuations.

Quel que soit le scénario choisi, ou les arguments utilisés, nous recommandons que le Gouvernement du Québec hausse les subventions au fonds des immobilisations des universités québécoises. Par ailleurs, en considérant que ces subventions aux immobilisations couvriront en bonne partie des dépenses de capitalisation, elles pourraient en toute logique, pour le Gouvernement, être transférées au Service de la dette et ainsi n'entraîner aucun déboursé aux budgets annuels de fonctionnement du Gouvernement du Québec.

#### 4.3 Recommandation

En vertu des scénarios dressés plus haut, il est possible d'envisager une multitude de solutions au problème financier des universités. À titre de repère, on peut évaluer les besoins financiers **immédiats** des universités québécoises à 249 millions de dollars, soit 90,5 millions de dollars en réappropriations de fonds des immobilisations au fonctionnement, et 158,5 millions de dollars en réinvestissement pour l'embauche de 813 professeurs.

Ainsi, la FQPPU recommande, dès 2013-2014, un réinvestissement et/ou des réappropriations de fonds d'un montant **minimum** de 249 millions de dollars.



## **5) Dynamique délétère de la recherche-crédation universitaire**

### **5.1 La contribution de la recherche-crédation universitaire au développement du Québec**

Il faut d'emblée préciser que si les établissements sont les fiduciaires des fonds publics octroyés à la recherche-crédation universitaire, ce sont les professeurs qui en sont les bénéficiaires et que les deux tiers des subventions obtenues par les professeurs au titre de la recherche sont consacrés à l'embauche d'étudiants.

#### **5.1.1 L'enrichissement de l'enseignement à tous les cycles et la formation de la relève en recherche-crédation**

La recherche-crédation universitaire est indissociable de l'enseignement. En plus d'enrichir les programmes de premier cycle, elle est directement reliée à la formation des étudiants gradués. La formation aux cycles supérieurs assure le transfert et le développement de connaissances au plus haut niveau dans une vaste gamme de domaines et développe l'autonomie de pensée essentielle à l'essor du Québec.

L'encadrement aux cycles supérieurs constitue l'une des fonctions les plus importantes des professeurs d'université. Ce travail de collaboration entre un étudiant et son directeur, qui le forme à la recherche, permet à la fois de faire avancer les connaissances dans les disciplines concernées et d'intégrer les étudiants dans un réseau de chercheurs dont les professeurs font souvent eux-mêmes partie.

#### **5.1.2 La formation de personnels qualifiés et de citoyens engagés**

La recherche-crédation universitaire accroît le bassin de personnels hautement qualifiés dans tous les secteurs concernés. La dynamique intrinsèque de la recherche-crédation, qui repose sur l'énonciation de problématiques claires, des relations de collégialité et le développement du jugement critique, concourt simultanément à l'essor de qualités citoyennes recherchées en démocratie. Des personnels hautement qualifiés et une population plus éduquée contribuent à l'amélioration de la qualité de vie tandis que les compétences accrues de la main-d'œuvre s'accompagnent de la création d'emplois de plus haut niveau.

### **5.2 Le financement de la recherche-crédation dans le financement des universités**

La FQPPU défend une « conception humaniste » de l'université comme lieu de transmission du patrimoine intellectuel, culturel et scientifique de la société, mise à mal par une « conception marchande » qui réduit la contribution des établissements universitaires au développement collectif en l'orientant prioritairement vers l'aide aux entreprises et la croissance économique. Or, on constate l'asymétrie des rapports. Si la

commercialisation de la recherche contribue peu au financement des universités, la commercialisation de l'université contribue beaucoup à financer la recherche commanditée.

La dernière *Stratégie québécoise de la recherche et de l'innovation (2010-2013)*<sup>19</sup> incarnait bien cette dérive. Cette politique réduisait les perspectives de recherche en lui assignant pour principal objectif de « prospérer dans la nouvelle économie mondiale » en favorisant « la recherche orientée, qui présente un fort potentiel sur le plan des retombées », dans les « domaines jugés prioritaires pour le Québec ». Elle livrait résolument l'université à l'entreprise privée dans une stratégie d'accélération du développement d'une économie fondée sur le savoir qui mobilise l'ensemble des partenaires des milieux de la recherche universitaire, de l'industrie et de l'État. La nouvelle *Politique nationale de la recherche et de l'innovation*, prévue pour le printemps 2013, doit rompre avec cette vision réductrice et incompatible avec une recherche-crédation universitaire au service du bien commun.

Cette logique économique teinte également le mode actuel de financement des universités, qui défavorise les établissements et les populations en région. Les subventions proportionnées aux effectifs étudiants en équivalence au temps plein (EEETP) contraignent au développement de programmes « rentables », au détriment d'une programmation complète qui permettrait de retenir les citoyens dans leurs communautés. En soutenant une programmation élargie dans les sciences naturelles et les sciences sociales, en sus des programmes professionnels qui répondent à des besoins ponctuels du milieu, le financement des établissements régionaux accroîtrait leurs effets structurants sur le développement du Québec.

### **5.2.1 Une dérive : la recherche commanditée ou ciblée sape l'autonomie universitaire et la liberté académique**

Les activités de recherche-crédation universitaire se développent dans toutes les directions que motivent des orientations académiques et scientifiques arbitrées entre pairs. Elles se fondent sur une diversité de paradigmes, d'objets et de méthodes et s'ancrent dans une variété de disciplines. Le principal mécanisme régulateur réside dans l'évaluation des programmes et des projets de recherche par les pairs. Ainsi, au sein des organismes subventionnaires gouvernementaux, la sélection des propositions de recherche qui seront financées suit un processus strict d'évaluation par des professeurs choisis en raison de leur expertise. L'évaluation par les pairs vise à identifier les meilleures propositions sur le plan de l'originalité des questions posées, de la rigueur des méthodes employées et des compétences attestées par les membres des équipes de recherche.

---

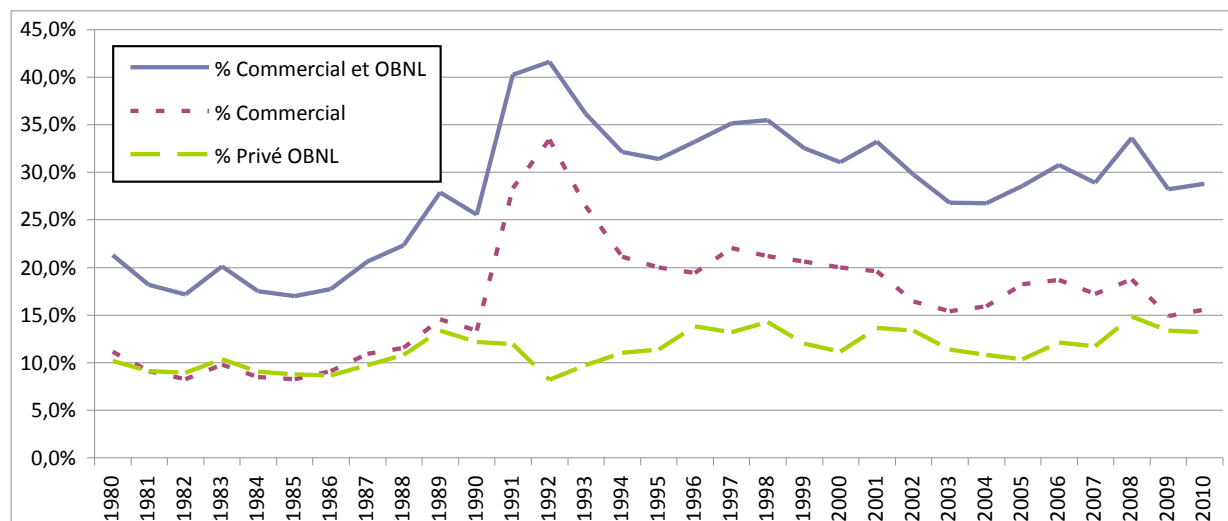
<sup>19</sup> MDEIE, 2010. *Op cit.*

La diffusion des résultats de la recherche-création universitaire sous forme d'articles publiés dans des revues scientifiques suit un processus de validation analogue. L'évaluation des textes proposés est effectuée par les pairs, le plus souvent selon le principe de l'évaluation anonyme double, sans mention du nom des auteurs et des évaluateurs. Le principal critère qui pr siede à la décision de publier un texte est la contribution à l'avancement des connaissances et au développement de la recherche dans les secteurs d'intérêt concernés.

Or, le financement privé de la recherche subventionnée et contractuelle, qui représente autour de 30 % des fonds versés aux universités québécoises (voir graphique ci-bas), rompt avec les principes admis en matière de conduite de la recherche. En prescrivant les objets, les méthodes, voire les résultats, de la recherche, ce mode de financement attaque directement l'autonomie universitaire et la liberté académique sur lesquelles repose la recherche-création. Il en va de même pour le financement ciblé qu'adoptent de plus en plus les ministères, administré sans comité de pairs et sans consultation sur la nature des recherches à financer.

En définitive, la recherche commanditée ou ciblée n'est pas de nature à renforcer à terme les établissements et les activités de recherche-création menées par les professeurs. La révision du mode de financement des universités doit en tenir compte.

**Part du financement privé de la recherche subventionnée et contractuelle, Québec, 1980-2010 (excluant la part des universités)**



Source : données sur le financement des dépenses intra-muros de recherche et développement du secteur de l'enseignement supérieur (DIRDES), CANSIM.

### **5.2.2 Une dérive : les fonds alloués par les organismes subventionnaires gouvernementaux ne suivent pas le rythme de croissance du corps professoral**

L'augmentation du nombre de professeurs dans les universités québécoises de plus en plus actifs en recherche-création ne s'est pas accompagnée d'une hausse

proportionnelle des fonds alloués par les organismes subventionnaires à Québec comme à Ottawa. Ce décalage conduit à une réduction dramatique du financement obtenu par les professeurs à l'issue des concours. Ainsi, le taux de succès des nouveaux professeurs dans les universités du réseau de l'UQ pour l'obtention d'une première subvention au CRSNG a chuté de moitié au cours des dernières années.

La question des coûts indirects de la recherche constitue un autre sujet d'inquiétude pour les professeurs. En effet, si dans la plupart des cas les subventions de recherche couvrent les coûts directs de la recherche (salaires de professionnels de recherche, bourses aux étudiants, appareils et matériel de recherche), les autres coûts relatifs à l'aménagement des conditions et d'un environnement propices à la recherche sont à la charge des universités. Les coûts indirects de la recherche incluent tant les coûts liés aux services comme les bibliothèques, l'informatique, les télécommunications, les ressources humaines et la gestion que les coûts liés à l'acquisition et l'usage d'espaces ainsi qu'au renouvellement des équipements qu'on y retrouve.

Depuis 2004, des montants dédiés pour couvrir les coûts indirects de la recherche assumés par les universités découlant des contrats et subventions octroyés par des ministères et organismes du gouvernement du Québec ou par d'autres entités accréditées sont inclus dans les subventions de fonctionnement aux universités. Le hic, c'est que les organismes subventionnaires fédéraux et les entreprises privées ne se sont pas pliés aux mêmes pratiques. Pour la seule année 2007-2008, le gouvernement du Québec estime que le manque à gagner lié au sous-financement par le gouvernement fédéral des coûts indirects de la recherche effectuée par les universités québécoises s'élevait à 90 M\$<sup>20</sup>.

Notons enfin que dans les orientations budgétaires présentées aux universités en avril 2012, le gouvernement du Québec a introduit un plafond pour le remboursement des coûts indirects de la recherche, si bien que le sous-financement des coûts indirects de la recherche s'élargira aux contrats et subventions octroyés par les ministères, organismes et entités accréditées. Le manque à gagner anticipé pour les universités se répercutera sur la quantité et la qualité des infrastructures de recherche.

### **5.2.3 POUR un réinvestissement public en recherche, notamment par une contribution accrue des entreprises au moyen de la fiscalité**

Un réinvestissement soutenu de fonds publics est requis afin de consolider les activités de recherche et accroître leurs retombées sur le développement partout au Québec. Grandes bénéficiaires des investissements dans l'enseignement supérieur, les entreprises actives au Québec devraient à ce titre être davantage mises à contribution non pas en commanditant directement des études auprès des professeurs, mais par le

---

<sup>20</sup> Ministère des finances du Québec. 2011. « Un plan de financement des universités équitable et équilibré ». Gouvernement du Québec, 58 p.

biais la fiscalité. Cette forme de contribution assure la meilleure redistribution des fonds ainsi que le respect du caractère scientifique de la recherche et de la liberté académique.

#### **5.2.4 POUR l'allocation annuelle d'une part déterminée des fonds de fonctionnement à chaque professeur pour soutenir ses activités de recherche-crédation**

Puisque la recherche-crédation, dans tous les domaines du savoir, constitue non seulement une composante essentielle de la tâche professorale et de la mission universitaire, mais qu'elle contribue également à enrichir l'enseignement à tous les cycles, à former une main-d'œuvre hautement qualifiée et des citoyens engagés, à stimuler le développement régional ainsi qu'à faire rayonner le Québec à l'étranger, elle doit pouvoir compter sur l'aide financière récurrente de base. Cette allocation annuelle à chaque professeur pour soutenir ses activités de recherche-crédation, modulée selon les disciplines, stimulerait considérablement la recherche-crédation, d'une part, en y associant un plus grand nombre d'étudiants et, d'autre part, en protégeant les activités des variations plus ou moins soudaines dans l'octroi de fonds publics d'aide à la recherche-crédation.

Dans la foulée, on pourrait envisager la création d'un comité mixte, composé de représentants du MESRST, des syndicats de professeurs et des directions de recherche au sein des universités, ayant pour mandat d'étudier les meilleurs moyens de valoriser davantage la recherche financée par les fonds publics. Ce type de collaboration assurerait que la valorisation commerciale et sociale de la recherche profite directement à l'ensemble de la population du Québec.

#### **5.2.5 POUR l'application aux entreprises bénéficiant d'une aide publique indirecte (crédits d'impôt) à la recherche des mêmes mesures de reddition de comptes que celles qui sont imposées aux professeurs d'université**

Dans son rapport final déposé en 2011 au ministre d'État canadien aux Sciences et à la Technologie, Gary Goodyear, intitulé *Innovation Canada : Le pouvoir d'agir*<sup>21</sup>, le groupe de travail présidé par Tom Jenkins constatait que les crédits d'impôt accordés par Ottawa aux entreprises afin de soutenir des activités de recherche et développement s'apparentaient à une déduction fiscale en l'absence de mesure stricte de contrôle scientifique et financier. Cette réalité contraste avec celle qui prévaut dans le financement de la recherche universitaire, qui s'accompagne d'un lourd cahier de charges.

---

<sup>21</sup> Gouvernement du Canada. 2011. « Innovation Canada : Le pouvoir d'agir ». Gouvernement du Canada, 158 p.

### **5.3 Des constats**

L'origine de nos constats réside dans une certaine conception de la mission universitaire qui considère l'université comme un service public où l'enseignement et la recherche, indissociables, visent la conservation, la transmission et la création du savoir critique.

Les dérives récentes de la recherche universitaire résultent des effets conjugués de cinq facteurs : 1/ la consolidation d'un pilotage direct de la recherche par les entreprises et les ministères selon une conception finalisée et mercantile au nom de l'innovation; 2/ l'instauration d'instances de contrôle technocratiques se substituant aux comités scientifiques composés d'une majorité de professeurs; 3/ la reconfiguration du champ de la recherche pour mettre en concurrence les régions, les établissements, les équipes et les professeurs; 4/ la réduction de la perspective temporelle de la recherche, le financement de projets de courte durée se substituant aux programmes de longue durée; 5/ la stagnation des fonds alloués par les organismes gouvernementaux à la recherche universitaire en contexte de croissance du corps professoral.

Trois constats généraux s'imposent à la lumière de la dynamique délétère évoquée. Ils mettent en exergue les dérives observées relativement aux conditions de réalisation de la recherche-crédation universitaire et indiquent les voies à emprunter pour consolider et accroître sa contribution au développement de l'ensemble du Québec.

#### **Constat 1**

La contribution de la recherche-crédation réalisée par les professeurs du réseau de l'UQ au développement social, économique, environnemental et culturel de toutes les régions du Québec requiert le respect de l'autonomie universitaire et de la liberté académique.

#### **Constat 2**

Indissociable des autres composantes de la tâche professorale et de la réalisation de la mission universitaire, la recherche-crédation doit être soutenue par des ressources conséquentes provenant de fonds publics.

#### **Constat 3**

La stagnation des fonds alloués par les organismes gouvernementaux en contexte de croissance du corps professoral et le financement ciblé compromettent le dynamisme de la recherche-crédation universitaire et réduisent tant sa portée que l'ensemble de ses retombées partout au Québec.



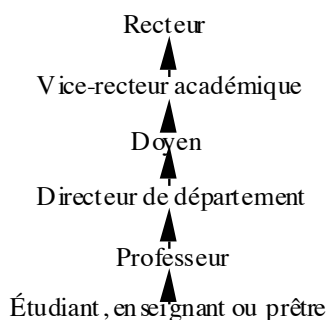
## 6) Des administrateurs universitaires

### 6.1 Contexte

Dans les documents de préparation du Sommet<sup>22</sup>, on retrouve l'affirmation suivante : « le recteur (principal, directeur général, directeur) est le chef de l'établissement, la première autorité en matière de gestion et d'administration. Il en est également la première autorité académique. Il est la figure publique de l'établissement auprès de la communauté universitaire et de la société ». Cette affirmation sert de postulat à la grande majorité des textes sur la gestion des universités. Or, le profil socioprofessionnel des recteurs et des vice-recteurs a subi ces dernières années des changements qui ne sont pas sans conséquence sur le devenir des universités et auxquels il convient de s'intéresser sans délai, particulièrement lorsqu'on constate les dérapages entraînés par l'application des recommandations du rapport sur la gouvernance des institutions universitaires (2007) de l'Institut sur la Gouvernance des organisations publiques et privées (IGOPP).

### 6.2 Contexte scientifique

Même s'ils affirment que l'étude des carrières des recteurs est une invention après le fait, faute d'avoir trouvé quelque indication d'une planification de carrière administrative par les individus ou les organisations<sup>23</sup>, Cohen et March<sup>24</sup> ont identifié un modèle de « promotion hiérarchique » universitaire en six échelons :



Cependant, les chercheurs nous mettent en garde devant une utilisation normative d'un tel modèle : « This hierarchy is, of course, subject to considerable variation... Many

<sup>22</sup> MESRST. 2012. « Cahier : La gouvernance et le financement des universités ». In *Sommet sur l'enseignement supérieur : La gouvernance et le financement des universités*. En ligne : <<http://www.mesrst.gouv.qc.ca/sommet/les-themes/la-gouvernance-et-le-financement-des-universites>>.

<sup>23</sup> Cependant l'histoire des universités aurait tendance à nous démontrer plusieurs exemples du contraire. L'ironique et savoureux texte de Cornford sur les « young academic politicians », écrit en 1908, serait suffisant pour s'en convaincre : Cornford, F. M. 1949. « Microcosmographia Academica. Being a Guide for the Young Academic Politician ». Cambridge : Bowes & Bowes, 24 p.

<sup>24</sup> Cohen, M. D. et March, J. G. 1974. « Leadership and Ambiguity: The American College President ». New York: McGraw-Hill Book Company.

presidents will bypass one or more of the rungs. Some institutions, particularly smaller ones, may have fewer steps in the hierarchy<sup>25</sup>. »

Dans ce modèle descriptif, encore exact au Québec en 1988<sup>26</sup>, on peut remarquer que le recteur est d'abord une personne académique (détentrice d'un PhD et avec une expérience professorale en enseignement et en recherche). Dix ans plus tard, la situation se complexifie. En effet, on peut déceler trois modèles de cheminements de carrière: le modèle académique, développé par Cohen et March, le modèle administratif, surtout développé par Wessel et Keim<sup>27</sup>, et enfin le modèle des secteurs extérieurs à l'université (les secteurs privé et public)<sup>28</sup> mis en évidence par Umbriaco<sup>29</sup>. Ces modèles de cheminements sont vus ici comme des idéaltypes nous aidant à mieux saisir la réalité, même si, comme on l'a vu dans les autres recherches, peu de personnes se conforment exactement à un modèle-type donné.

Trois modèles de cheminements de carrière <sup>30</sup>			
	Académique	Administratif	Extérieur
Palier 5	Recteur		
Palier 4	Vice-recteur académique	Vice-recteur administratif	Cadre supérieur
Palier 3	Doyen	Cadre administratif	Cadre
Palier 2	Directeur de département		
Palier 1	Professeur	Professionnel administratif	Professionnel

### 6.3 Contexte particulier : évolution du profil sociodémographique des administrateurs

Dans ce modèle descriptif, on peut remarquer que le recteur peut détenir un profil académique (diplômé d'un doctorat avec une expérience professorale en enseignement et en recherche), mais qu'elle peut provenir d'un tout autre cheminement. En effet,

<sup>25</sup> Cohen, M. D. et March, J. G. 1974. *Op cit.*, p.20.

<sup>26</sup> Bertrand, D. 1988. « Profil des chefs d'établissements universitaires du Québec ». In *Revue des Sciences de l'éducation*, XIV, (3), p. 311-325.

<sup>27</sup> Wessel, R. D. et Keim, M. C. 1994. « Career Patterns of Private Four-Year College and University Presidents in the United States ». In *Journal of Higher Education*, 65, (2), p. 211-225.

<sup>28</sup> On aurait pu identifier séparément les secteurs privé et public mais cela n'aurait rien changé à la compréhension des modèles de cheminement de carrière et compliqué indûment leur analyse.

<sup>29</sup> Umbriaco, Michel. 1999. « Visions de l'université par les recteurs et les vice-recteurs du Québec en 1994 ». Thèse de doctorat. Québec : Université Laval.

<sup>30</sup> Les titres d'emploi à chacun des échelons correspondent évidemment à des regroupements qui, en plus de reprendre ceux de l'annexe, reposent en bonne partie sur les catégories habituelles de Statistique Canada.

depuis le début des années quatre-vingt, une tendance se dégage à travers les profils sociodémographiques du personnel de direction des universités québécoises : les cadres supérieurs des universités québécoises sont de plus en plus issus des secteurs publics et privés.

Les dernières données vérifiées à ce sujet datent de 1999, cependant les données préliminaires d'une recherche entreprise il y a quelques mois semblent confirmer cette tendance.

#### **6.4 État de la situation : évolution des masses salariales**

Même si, en ce qui concerne le financement, les sommes engagées par cette question demeurent marginales, force est de constater que cet enjeu porte une charge symbolique importante, tant aux yeux du public que des acteurs du réseau universitaire.

À cet égard, nombreux sont ceux qui seront étonnés de constater que la masse salariale consacrée au personnel de direction et de gérance (excluant les avantages sociaux) a augmenté de 154% de 1997-98 à 2008-09. Pour la même période, cette augmentation n'a été que de 58,5% chez les professeurs. Cette situation a pour effet de hausser la part relative du budget des universités consacrée au personnel de direction et de gérance de 1,4% de 1997-98 à 2008-09, alors qu'elle a diminué de 5,7% chez les professeurs.

Lorsqu'on constate que les ressources humaines et financières allouées à la formation des étudiants diminuent pour chaque étudiant en équivalence au temps plein (EETP) alors que, globalement, le personnel de direction et de gestion des établissements universitaires voit ses conditions de travail s'améliorer, son nombre augmenter et son salaire croître plus rapidement que l'augmentation du coût de la vie, il importe de souligner qu'un problème de gouvernance et de financement afflige les universités québécoises.

Une tendance est observable dans la littérature sur les structures salariales qui vise à limiter l'écart de rémunération global afin d'encourager les valeurs de justice et d'équité, de stimuler la motivation du personnel et de favoriser le développement d'un « esprit de corps » au sein de l'organisation. Bien que des recherches plus approfondies seraient susceptibles d'approfondir les modalités d'application de ce principe au Québec, il est possible d'en envisager l'instauration à l'intérieur des universités. Ainsi, deux options seraient possibles :

1. Comparer la rémunération globale du recteur avec celle de l'employé salarié le moins bien rémunéré et appliquer, comme dans certaines grandes entreprises, un facteur maximal variant de 12 à 15 ;
2. Étant donné le statut dit de « bureaucratie professionnelle » de l'université, comparer la rémunération globale du recteur avec celle de l'employé salarié le

mieux rémunéré, soit le professeur titulaire senior, et appliquer un facteur maximal de 2.

La situation actuelle témoigne éloquemment du phénomène de « gestionnarisation »<sup>31</sup> par lequel des professionnels de l'administration prennent une place croissante - en nombre et en influence - dans le développement structurel, stratégique, humain et même académique des universités et y transplantent une culture managériale étrangère et hostile aux usages séculaires d'autonomie et de collégialité qui sont au fondement de l'institution universitaire.

Le phénomène que nous observons se traduit par une spécialisation des fonctions universitaires qui, à terme, menace d'atomiser la structure organisationnelle caractéristique de l'université. En effet, l'accroissement des inscriptions étudiantes et la pénurie grandissante de professeurs font en sorte qu'une part croissante de la mission d'enseignement au premier cycle soit confiée aux chargés de cours tandis les professeurs sont de plus en plus confinés à la recherche et délestés de leurs fonctions administratives qui elles, sont dévolues à des gestionnaires. Ainsi, les fonctions universitaires se trouvent-elles de plus en plus fragmentées : aux professeurs la recherche et le service à la collectivité ; aux chargés de cours, la plus large part de l'enseignement ; aux gestionnaires, l'administration.

## **6.5 Critique de la situation générale**

L'évolution de la situation donne à voir les transformations intervenues dans la représentation que l'on se fait de l'université au Québec. Depuis quelques années déjà, un changement radical est en train de s'installer au cœur même de la culture universitaire. On cherche à intégrer les institutions d'enseignement supérieur à la logique commerciale et productiviste qui préside déjà à la plupart des rapports sociaux de l'économie mondialisée.

À cet égard, il est significatif que ce soient les universités canadiennes et américaines qui constituent désormais l'étalon à l'aune duquel on mesure l'excellence de nos institutions dans le discours des responsables politiques et des directions universitaires. Conformément aux standards qui orientent la destinée de la plupart des institutions nord-américaines, la « performance » des universités se jauge de plus en plus selon des barèmes strictement financiers. Dans cet esprit, on engage le personnel de direction presque uniquement en fonction de ses aptitudes de gestionnaire, et non pas en vertu de sa connaissance du milieu universitaire. Les hauts cadres sont jugés en vertu de leur capacité à attirer les subventions les plus substantielles, à faire inscrire le plus grand nombre d'étudiants dans les disciplines les plus convoitées par le marché de l'emploi, par leur aptitude à rationaliser la structure organisationnelle, à « faire plus avec moins ».

---

<sup>31</sup> Le professeur Dupuis (2008), co-directeur du Centre de recherche en gestion des organisations (CERGO), parle même de « modèle bossiste » des universités.

Bref, on les évalue en fonction, essentiellement, d'un bilan comptable, sans égard à la qualité de la formation offerte sous leur supervision.

Afin d'attirer les meilleurs administrateurs, on nous convainc qu'il importe de leur verser un « salaire compétitif » qui avoisine ce qu'ils pourraient toucher s'ils poursuivaient une carrière dans le secteur privé. Ainsi, la hausse de leur importance relative au sein des dépenses salariales de l'ensemble des universités depuis 1997-1998 s'explique non seulement par l'augmentation du nombre absolu des effectifs de direction et de gérance, mais aussi par la croissance du salaire qui leur est versé.

Ainsi, au mépris de ses mécanismes traditionnels et efficaces de gestion, l'université s'intègre au courant de privatisation des services publics qui oriente l'économie mondiale depuis le début des années 1990. Or, comme nous le rappelions récemment, l'université est « une institution orientée vers la collectivité, et non vers des groupes d'intérêts particuliers<sup>32</sup> ». Plutôt qu'une *fin* en soi, le développement économique et financier des universités doit demeurer un *moyen* pour faciliter la quête sans cesse renouvelée des valeurs au fondement de la mission universitaire que sont la vérité et le bien commun.

Et nul mode de gouvernance n'est mieux adapté à la nature particulière de l'institution universitaire que le mode de gestion collégial et autonome. Ainsi, il nous paraît nécessaire de réitérer que « l'administration d'une université, qui est une organisation complexe de service public, exige une connaissance approfondie du milieu, de ses composantes, de ses effectifs rémunérés, de la population qu'elle sert. Elle exige aussi des relations étroites et continues avec les membres de la communauté universitaire et une familiarité avec les enjeux académiques, scientifiques et collectifs qui sont au cœur de la mission universitaire. Plus qu'une initiation à l'université, il faut une longue expérience dans ce milieu pour le comprendre et le servir adéquatement<sup>33</sup> »

## 6.6 Recommandations

Dans l'esprit de collégialité et d'autonomie qui préside au devenir des universités depuis près d'un millénaire, la FQPPU recommande donc que les postes de recteur et de vice-recteur soient attribués à des personnes ayant les caractéristiques suivantes :

- Recteurs :
  - o En plus de détenir un PhD ou l'équivalent, les recteurs devraient avoir entre 5 à 10 ans d'expérience comme professeur de carrière ainsi qu'une expérience de gestion à un haut niveau;

---

<sup>32</sup> Fédération québécoise des professeures et professeurs d'université. 2009. « La fin de l'autonomie et de la collégialité universitaires : Analyse critique du projet de loi 38 sur la gouvernance universitaire ». Mémoire présenté à la Commission de l'éducation, 14 août 2009, p. 8.

<sup>33</sup> *Ibid.*, p. 22.

- Vice-recteurs académiques :
  - o En plus de détenir un PhD ou l'équivalent, les vice-recteurs académiques devraient avoir entre 4 à 8 ans d'expérience comme professeur de carrière ainsi qu'une expérience de gestion;
- Vice-recteurs administratifs :
  - o En plus de détenir une maîtrise ou l'équivalent, les vice-recteurs administratifs devraient préférablement avoir un PhD et une expérience d'enseignement universitaire significative; de plus, ils doivent avoir entre 4 à 8 ans d'expérience dans un poste de gestion.

Donc, en général, les détenteurs de postes de cadre supérieur des universités devraient avoir connu une carrière universitaire et l'ensemble des détenteurs de postes de direction administrative devraient posséder une connaissance intime du milieu universitaire et de sa culture.

Que, pour chaque université, l'écart global de rémunération (par le biais d'un règlement ou d'une loi), entre d'une part, les cadres supérieurs (recteurs et vice-recteurs), et d'autre part, les professeurs titulaires soit d'un rapport maximal de 2.

## 6.7 Note au lecteur

Dans ce texte et pour rendre compte des différentes études consultées, les différents recteurs et vice-recteurs, ou leurs équivalents (cadres supérieurs des universités) ont été regroupés dans les trois groupes suivants:

- Celui des **recteurs** qui regroupe les postes de:
  - o Recteur, Principal, Vice-Chancelier ou Directeur général d'établissement.
- Celui des **vice-recteurs académiques** qui regroupe les postes de:
  - o Vice-recteur, Vice-principal ou Directeur
    - À l'enseignement et / ou à la recherche ;
    - Académique ;
    - Aux études ;
    - Des programmes ;
    - Des études de premier cycle ;
    - Des études supérieures et de la recherche ;
    - Des études avancées et de la recherche ;
    - Scientifique.
- Celui des **vice-recteurs administratifs** qui regroupe les postes de:

- Vice-recteur, Vice-principal ou Directeur
  - À l'administration et / ou aux finances ;
  - À la planification et / ou aux ressources ;
  - À l'avancement ;
  - Aux personnels et étudiants ;
  - Aux services ;
  - Aux ressources humaines ;
  - Du Centre de développement technologique ;
  - Aux affaires publiques ;
  - Aux affaires administratives ;
  - Aux communications.





## **7) Accessibilité aux études et contribution étudiante**

### **7.1 Contexte : recentrer sur l'accessibilité**

Alors que le débat d'actualité découlant de la crise étudiante du printemps dernier semble se confiner de plus en plus au montant des droits de scolarité exigés des étudiants québécois, il importe selon nous de traiter la question fondamentale de *l'accessibilité* de manière plus large.

Le Sommet en cours constitue non seulement l'instance appropriée pour une réflexion initiale globale sur cette question, comme bien d'autres d'ailleurs, mais il offre également aux acteurs de l'université une occasion de sortir de la logique de négociation à la pièce, voire d'affrontement, vécue dans le contexte de la grève étudiante de 2012 et de mettre une série d'enjeux en perspective.

Aussi, notre travail vise à répondre à la fois aux aspirations des étudiants du Québec et aux contraintes que vivent tant les institutions d'enseignement que l'État québécois. Dans ce contexte, il nous apparaît important de réaffirmer deux principes fondamentaux :

- L'accessibilité au savoir la plus large possible au cours des études ;
- La contribution de la formation universitaire au mieux-être des individus et de la société.

De ces principes découlent des propositions concrètes qui, selon nous, devraient servir de fondation à l'établissement d'une logique de participation, pour les étudiants et les contribuables, au maintien et à l'amélioration continue de nos universités.

### **7.2 Le partage du financement**

Le financement des universités québécoises dépend *grosso modo* de quatre sources : la subvention du Gouvernement du Québec, celle du Gouvernement du Canada, les sommes provenant de divers autres véhicules (fondations, fonds de recherche non gouvernementaux, dons privés, etc.) et la contribution des étudiants. Nous croyons qu'il faut en arriver à une répartition équitable des charges de financement. En effet, il est peu probable que d'autres sources surgissent soudainement et les différents contributeurs, qui sont également les bénéficiaires de l'amélioration de la formation universitaire, doivent apprendre à vivre ensemble, à s'épauler et, surtout, à favoriser une planification à long terme qui soit le moins possible à la merci d'aléas périodiques, voire politiques.

En échange de son engagement à prendre la responsabilité d'une part bien établie du financement des universités, la société est en droit de s'attendre à des résultats de la part des institutions universitaires québécoises. Afin d'assurer le suivi des résultats et de favoriser une gestion participative du réseau universitaire, nous croyons qu'un

organisme regroupant les divers intervenants du milieu universitaire doit être mis en place. Celui-ci veillera non seulement au maintien de l'équilibre entre les « bailleurs de fonds » de nos universités, mais conseillera le ministère ayant la responsabilité de ces institutions quant à la vision commune à adopter pour continuer de maximiser les résultats pour tous ceux qui y contribuent.

Nous terminons sur cet aspect en invitant l'ensemble de la communauté universitaire à se pencher sur des manières d'accentuer le mécénat en lien avec nos institutions, de tout temps faible au Québec par rapport aux provinces voisines et à nos voisins américains. Diverses avenues devraient être explorées afin d'encourager le mécénat puisque plus ce volet sera profitable, moins les étudiants et les contribuables auront à fournir un effort important.

### **7.3 L'université comme un tout**

La formation universitaire est un levier vers une vie meilleure pour les étudiants et vers une société meilleure sur tous les plans y compris, faut-il le préciser, sur le plan économique, pour tous les citoyens québécois. En ce sens, il est fondamental pour nous de continuer de considérer l'université comme un tout regroupant divers champs disciplinaires qui contribueront à l'avenir collectif et non comme un bricolage de secteurs de formation devant se faire compétition entre eux pour justifier leur utilité respective ou encore maximiser leurs revenus. L'université doit, à nos yeux, demeurer un lieu d'intégration et d'échange entre les citoyens qu'elle forme et qui, chacun à leurs manières, apporteront leurs pierres à l'érection de la société de demain.

L'idée d'introduire des éléments de différenciation entre les programmes au point d'entrée en formation, par exemple en exigeant des droits de scolarité plus élevés pour des étudiants en médecine que pour d'autres en littérature, est inadmissible. Cette vision de l'éducation universitaire n'est pas seulement contraire à l'esprit de la société, et même de l'économie du savoir, mais elle tend vers la discrimination sur la base des choix de carrière des étudiants. Bien que des perspectives salariales puissent varier en fonction de la formation universitaire complétée, il est impossible de prévoir avec précision les bénéfices financiers, et tous les autres surtout, que tirera un étudiant de celle-ci. Aussi, le parcours universitaire ne s'arrête pas à la filière de formation et l'ensemble de la vie académique, associative et humaine que permet l'université doit être pris en compte. Finalement, une série de facteurs conjoncturels influent sur la spéculation quant au revenu ou à la facilité de trouver un emploi qui découlera d'une diplomation dans un domaine ou un autre, mais ces facteurs sont changeants et établir des exigences financières en s'y fiant mènerait à une évolution chaotique de la contribution étudiante exigée (nous n'avons qu'à penser à la ruée vers les programmes d'informatique au tournant du millénaire).

#### 7.4 L'option de contribution post-études universitaires

Si l'accessibilité individuelle au cours des études est importante, la contribution de la formation universitaire au mieux-être collectif l'est tout autant. Dans cette perspective, nous croyons que ce n'est pas lorsqu'ils sont à l'université qu'il est pertinent de demander aux étudiants de faire leur principale contribution au maintien et à l'amélioration de nos institutions, mais une fois qu'ils bénéficient de revenus suffisants, entre autres grâce à leur formation universitaire. Ainsi, si l'une des manières de procéder que nous soumettons ou si une autre approche semblable est retenue, la perception de la portion post-études universitaires de la contribution étudiante devra se faire seulement au-delà d'un certain niveau de revenu. Cette façon de faire devra permettre à l'étudiant d'acquitter sa dette en fonction d'un barème connu d'avance.

La contribution post-études présente de nombreux avantages. Nous savons tous combien la conciliation travail-études peut peser lourdement sur la réussite universitaire. Les statistiques les plus récentes montrent que les étudiants québécois inscrits à temps plein sont parmi les plus nombreux au pays à occuper un emploi pendant l'année scolaire<sup>34</sup>. Ainsi, au-delà du soulagement financier, la solution proposée procurerait un allègement non négligeable de l'horaire des étudiants durant leur cursus universitaire. En amenuisant les charges relatives aux frais de scolarité au moment de leurs études, cette option réduirait le stress inhérent à la conciliation travail-études, améliorerait les performances académiques et augmenterait par le fait même le taux de diplomation.

La première méthode envisagée pourrait être qualifiée de « remboursement post-études » et consisterait en la comptabilisation, tout au long des études, de la valeur réelle du coût de formation absorbé par l'institution et la société. Sans entrer dans les détails, cet établissement de la valeur suivrait un cadre méthodologique établi d'avance. Une fois la formation complétée, l'étudiant serait informé de la valeur totale de sa formation et de la proportion qu'il aura la responsabilité de rembourser une fois son revenu suffisant. On soustrairait évidemment d'abord la contribution étudiante acquittée durant les études suite à quoi, à la manière d'un prêt dont on s'acquitte, il verserait progressivement une contribution à l'État une fois que ses finances le permettraient jusqu'au renflouement complet de son solde.

La deuxième possibilité est d'utiliser la fiscalité pour arriver à un résultat semblable. En plus de la part de l'impôt payé par l'ensemble des contribuables québécois pour financer l'enseignement supérieur, les étudiants, une fois diplômés et jouissant de revenus jugés suffisants, verraient leur fardeau fiscal augmenté d'un pourcentage à être défini, dédié à contribuer au réseau universitaire québécois. Ce pourcentage supplémentaire pourrait être fixe pour tous les diplômés à partir d'une certaine tranche de revenu ou être progressif en fonction des paliers d'imposition générale.

---

<sup>34</sup> Radio-Canada. 2013. « Les étudiants québécois travaillent plus que la moyenne canadienne ». 5 février. En ligne : <<http://www.radio-canada.ca/nouvelles/societe/2013/02/05/002-quebec-etudes-travail.shtml>>.

Les deux méthodes ci-haut suggérées présentent certes des avantages et des inconvénients et devront être balisées techniquement et légalement, mais elles ont l'avantage de viser la bonne cible (soit une contribution dépendant du revenu réalisé, au moins partiellement, grâce à l'accomplissement d'une formation universitaire) au bon moment (soit une fois que l'individu bénéficie d'un revenu suffisant), évitant ainsi de handicaper un étudiant en période de fragilité économique et permettant à la société en général et aux universités en particulier de mieux pérenniser la transmission des savoirs.

Finalement, dans un système de contribution post-études universitaires, divers besoins d'intérêt national pour le Québec pourraient mener à des incitatifs sous la forme d'allègements pour les diplômés. Le fait de s'éloigner pour aller travailler quelques années de manière spécialisée dans une région ayant de grands besoins dans un domaine particulier pourrait accélérer le remboursement post-études ou abaisser le fardeau fiscal. De la même manière, l'obtention par un étudiant d'un grade ou le perfectionnement d'un travailleur actif dans certains secteurs d'activité prioritaires pour le Québec pourrait être encouragé périodiquement par l'amenuisement de la contribution post-études demandée ou par des incitatifs fiscaux compétitifs.

### **7.5 Les ajustements à l'aide financière aux études**

Alors qu'on utilise fréquemment, dans l'argumentaire gouvernemental ou celui de certains groupes de pression, la bonification de l'aide financière aux études pour « adoucir » l'augmentation des droits de scolarité, les principaux problèmes de ce mécanisme de soutien ne sont pas seulement dus au manque de fonds, mais également, et principalement, à la structure du système.

Le premier chantier devant être abordé sur ce sujet est la nationalisation de l'aide financière aux étudiants. Alors qu'actuellement le gouvernement doit déboursier des sommes afin de soutenir les étudiants ayant besoin d'un coup de main pour entamer ou poursuivre leurs études universitaires, ce sont les institutions financières qui engrangent les intérêts des prêts effectués, souvent à moyen et long terme, par l'État. La nationalisation de l'aide financière, par un véhicule financier gouvernemental, permettrait donc non seulement de récolter les intérêts sur les prêts contractés par les étudiants, mais également de négocier collectivement des taux plus bas pour l'ensemble des emprunteurs. Il s'agirait d'un mode de fonctionnement « gagnant-gagnant » dans la situation actuelle, qui ne serait qu'amélioré encore par l'inclusion, dans ce même périmètre financier, de l'ensemble des contributions post-études universitaires demandées aux étudiants dans l'éventualité de l'implantation d'un système de « remboursement post-études ».

Le second front sur lequel les acteurs du milieu universitaire réunis en instance de réflexion doivent se pencher est celui des balises déterminant l'octroi de l'aide financière aux études. De multiples avis ont été produits sur cette question et nous sommes bien

conscients que la modification de chaque calcul entraîne une révision complexe, mais nous considérons que des variables comme la « contribution parentale obligatoire » doivent avoir un moins grand impact sur la formule et que d'autres, comme les études en « régions éloignées » ou le « coût de la vie » associé aux besoins de base, doivent être majorées. Il s'agit d'adapter le plus possible la formule de l'aide financière aux études à la réalité des bénéficiaires.

## **7.6 Conclusion**

Toutes les mesures suggérées précédemment, prises séparément, ne suffiront pas à régler une fois pour toutes les questions de l'accessibilité aux études et de la contribution de la formation universitaire au mieux-être des individus et de la société. C'est pour cette raison que nous avons élargi le champ de nos réflexions et que nous offrons ici une perspective plus globale sur ces sujets, afin de les mettre en relation entre eux et avec la collectivité qui les entoure. L'objectif dépasse ainsi de loin le fait de répondre à la problématique comptable à laquelle font face le réseau universitaire et ses étudiants (bien que nos propositions y contribuent) et devient la symbiose entre l'université comme espace de formation de l'humain au sens large, la création d'une richesse collective et la promotion sociale par le savoir.



## 8) Méfiance et crise de confiance : Pour en sortir

### 8.1 Contexte

Un récent article sur le blogue de *L'actualité*, par le journaliste Alec Castonguay, mentionnait à propos du Sommet sur l'enseignement supérieur en voie de réalisation :

*« Les recteurs n'ont pas apprécié que le ministre doute du sous-financement des universités (en plus des compressions de 114 millions de dollars qu'on leur a imposé [sic] à la dernière minute), les chercheurs se rebiffent contre les coupures en recherche dans le domaine de la santé, la Fédération des cégeps n'apprécie pas que le gouvernement renie une entente qui prévoyait d'aider les cégeps victimes de la grève du printemps, l'ASSÉ s'est fait dire non quant à sa volonté d'obtenir la gratuité scolaire<sup>35</sup>... »*

Le constat de monsieur Castonguay rejoint les observations de plusieurs intervenants du milieu universitaire québécois qui sentent que ce sommet, s'il rassemble physiquement l'ensemble des acteurs de l'université en un même endroit, peine à les réunir autour de solutions pour répondre aux défis actuels. Malgré les nombreuses étapes thématiques préparatoires et autres « forums citoyens », la question, à savoir si ce sommet suffira pour insuffler un nouveau mode de fonctionnement au réseau, est sur toutes les lèvres.

Nous percevons que quelque chose de plus profond qu'un désaccord sémantique divise la communauté universitaire et les acteurs gravitant autour de nos institutions. Par conséquent, nous avons décidé ici de nommer ce problème et de proposer des pistes de solutions pour le régler.

Le milieu de l'éducation supérieure est actuellement fragilisé par une méfiance entre ses artisans, voire une crise de confiance réciproque et vis-à-vis du gouvernement. Cet état de fait n'est pas nouveau et s'est installé au fil des ans et d'une certaine « radicalisation » du discours tenu par des joueurs du réseau. Aussi, un sommet à l'ordre du jour duquel figurent d'importants enjeux concrets, mais non consensuels, ne saurait être le lieu d'une « réconciliation » entre les intervenants braqués sur leurs positions. Toutefois, l'incontournable démarche de remise en confiance des partenaires de l'université peut et doit être initiée et balisée par le Sommet. Pour ce faire, nous proposons que les acteurs de l'université se réunissent :

- Autour de valeurs et d'une vision commune ;
- Au sein d'une instance qui leur donne voix au chapitre ;
- Sur la base de données fiables et reconnues par tous.

---

<sup>35</sup> Castonguay, Alec. 2013. « Éducation : le sommet des menaces » In *L'Actualité : Politique : Le blogue d'Alec Castonguay*. 3 février. En ligne : <<http://www2.lactualite.com/alec-castonguay/2013/02/03/education-le-sommet-des-menaces>>.

L'objectif ici n'est pas de questionner le travail ou la crédibilité du ministère ayant la responsabilité de l'enseignement supérieur ou les divers comités existant déjà et répondant à certains besoins, mais d'approfondir le niveau de réflexion et d'échange dans un contexte où l'université québécoise doit se positionner afin d'affronter le XXI<sup>e</sup> siècle et de refléter les priorités du Québec et les exigences internationales.

## **8.2 Une Charte de l'Université**

Pour éviter de prendre des décisions à la pièce concernant des problématiques techniques et des enjeux périodiques, ce qui favorise la polarisation rapide des intervenants à cause d'un manque de contexte explicatif, le milieu universitaire québécois doit clarifier les valeurs fondamentales qui font consensus au Québec et sur lesquelles nous souhaitons bâtir un réseau possédant une vision commune et constructive. Pour ce faire, nous avons proposé de lancer, à l'occasion du Sommet, un chantier de conception d'une Charte nationale de l'Université québécoise.

Si nous admettons tout à fait qu'il existe des idées différentes de « comment » devrait fonctionner l'université au Québec, nous souhaitons à cette étape les mettre en veilleuse afin de nous pencher, ensemble, sur le « pourquoi » de l'existence de telles institutions aujourd'hui. Cette démarche, en plus de recentrer la réflexion dans une perspective globale et collective, contribuerait à mettre en relation les divers enjeux du fonctionnement quotidien des universités.

## **8.3 Un Conseil des universités**

Bien que des valeurs de base et une vision commune constituent le socle de toute organisation, nous comprenons très bien que c'est souvent sur les problématiques concrètes et les détails techniques qu'achoppent les discussions entre intervenants. Il en est de même dans le milieu universitaire. Ainsi, après avoir fait un pas de côté pour réfléchir ensemble à une vision pour notre réseau, il faudra reprendre la marche vers l'avant dans un esprit de collaboration et d'équité.

Tout gouvernement tire sa légitimité de la confiance que lui offre la population. Toutefois, il la conserve en demeurant à l'écoute des forces vives de la société. Il doit également être conscient de l'importance des institutions mises en place au fil des années et être parfois prêt à les défendre suite à diverses coupures, face aux critiques peu constructives, etc. Le Sommet lancé par l'actuel gouvernement est un premier pas dans la bonne direction après que les dernières années nous aient malheureusement habitués à des exercices de relations publiques et des consultations auprès d'invités triés sur le volet, servant la plupart du temps de caisse de résonance aux orientations décidées en amont. Mais ce premier pas devra être suivi de plusieurs autres afin qu'on parle d'un véritable avancement.

L'objectif de la (re)mise en place d'un Conseil des universités est justement de (re)créer une instance qui soit plus impartiale que le pouvoir politique. Ce forum devra regrouper



l'ensemble des acteurs de la communauté universitaire, dans des proportions à définir en détail, afin de traiter en continu les besoins du réseau, réfléchir à son développement optimal, mettre en relation et comparer les points de vue et conseiller le ministre chargé de l'enseignement supérieur quant aux décisions à prendre. Si la crédibilité inhérente à un tel conseil appuiera le ministre dans la promotion de la vision universitaire qu'il souhaite proposer aux Québécois, sa pérennité assurera également une transition saine entre les gouvernements et les générations d'intervenants qui se succéderont. S'il est inévitable que des désaccords de fond surviennent parfois, une telle instance aura minimalement établi les contacts entre les joueurs qui sauront ensuite mieux échanger, voire négocier. Nous envisageons donc que le Conseil des universités servira de mémoire institutionnelle et non de moule de formatage contraignant.

#### **8.4 Une équipe experte de travail**

Une fois les étapes de l'identification des valeurs collectives et de l'implantation d'une instance commune complétées, un grand travail de « nivellement vers le haut » devra être fait concernant les contenus discutés par les partenaires du milieu universitaire de même que par le gouvernement. En effet, une des problématiques vécues dans le cadre du présent sommet est que la discussion ne peut jamais démarrer de manière constructive puisque tous les acteurs ne s'entendent même pas sur des données communes pour analyser l'état de l'université. Cette situation est tout simplement gênante dans un domaine dit « du savoir », d'autant plus que plusieurs intervenants orientent une recherche minimaliste afin de servir leur argumentaire plutôt que de tirer des conclusions à partir de données sources. Malheureusement, même ceux qui souhaiteraient s'appuyer sur un tel bassin de chiffres et de constats ne pourraient le faire puisqu'il n'existe pas à l'heure actuelle une autorité reconnue en matière d'expertise sur le milieu universitaire.

Convaincue de l'importance de fournir aux partenaires de l'université une base de discussion solide, la FQPPU a profité du Sommet pour rendre publics des rapports très complets, contenant des données vérifiées et vérifiables sur le financement des universités à propos des immobilisations et des fonds de fonctionnement universitaires. Le travail se poursuivra au cours des prochaines années, afin entre autres de donner une perspective historique encore plus complète à notre analyse et de nous pencher sur le financement de la recherche, mais nous croyons qu'il ne revient pas à la Fédération de servir de « chercheur attitré » du secteur universitaire.

Aussi, nous proposons que soit instituée une équipe experte de travail, relevant du Conseil des universités (ou du ministère ou des deux), qui aurait la responsabilité :

- De comptabiliser, répertorier, regrouper et informatiser sous forme de bases de données l'ensemble des variables sur les universités québécoises ;

- De fournir périodiquement des rapports et des mises à jour aux acteurs universitaires quant à l'état du réseau ;
- De produire des avis, sur divers sujets d'intérêt pour le milieu, qui soient vérifiés et vérifiables sur le plan des chiffres et imbriqués dans un contexte historique ;
- D'appuyer de manière continue le Conseil universitaire et/ou le ministère dans la production documentaire sur le secteur.

Cette unité experte contribuera simultanément à amoindrir la « guerre de chiffres » qui précède, et pollue, chaque débat public sur les universités et à fortifier les constats communs sur l'état de la situation. Si les intervenants universitaires pourront évidemment continuer de faire leurs propres recherches sur une multitude de sujets et d'enjeux qui leur sont chers, ils pourront au moins s'appuyer sur des sources fiables, leur évitant certains dérapages.

Toujours dans l'article mentionné plus tôt et intitulé *Éducation : le sommet des menaces*, Alec Castonguay semble pessimiste quant aux résultats du Sommet :

*« Et il semble que ça va prendre un tour de force du ministre Pierre Duchesne pour en faire un succès, tellement il y a d'insatisfactions dans le milieu, pour différentes raisons. (...) Et ça commence à jouer particulièrement dur. Il y a des menaces dans l'air... »<sup>36</sup>*

Il est évident que si une pression immense repose sur le ministre et sur les participants au Sommet afin qu'ils règlent tout en une seule consultation, les acteurs de l'université québécoise succomberont avant même d'avoir fait face aux défis que vivent nos institutions. C'est pourquoi nous espérons que le Sommet soit un moment fondateur sur le chemin qui mène à de meilleurs outils pour penser collectivement l'avenir de notre réseau.

Comme la confiance passe par la crédibilité et que la cohésion passe par l'adhésion à des valeurs communes, les pistes de solution que nous proposons visent à prendre le relais de ce sommet afin non pas d'affirmer que tout est réglé et désormais immuable, mais au contraire que la voie est désormais ouverte et que tout est à faire, ensemble.

---

<sup>36</sup> Castonguay, Alec. 2013. *Op cit.*

## 9) Liste des recommandations

### 9.1 Charte nationale de l'université québécoise

- Que soit créée une charte nationale des universités québécoises (CNUQ);
- Que celle-ci soit le résultat d'une délibération collective ;
- Qu'elle constitue un cadre de référence qui lie les universités et l'État québécois ;
- Qu'elle possède une efficacité réelle en regard du présent et de l'avenir des universités québécoises.

(Voir section 2 : *Propositions pour un projet de Charte nationale de l'université québécoise* pour connaître nos propositions quant aux objets et aux principes que devraient défendre cette charte).

### 9.2 Conseil des universités

- Que soit créé un Conseil des universités autonome, indépendant et multipartite et que celui-ci :
  - Soit composé à parts égales d'hommes et de femmes ;
  - Que les membres qui le composent soient majoritairement issus du milieu universitaire ;
  - Qu'il comprenne une proportion équitable de professeurs, d'étudiants, de chargés de cours, d'administrateurs et d'autres membres de la communauté universitaire ;
  - Que sa composition soit complétée par des représentants du gouvernement et des milieux socio-économiques ;
  - Qu'il dispose des ressources et de la légitimité nécessaires à l'étude et à la formation de recommandations quant au financement des universités québécoises et à leur administration budgétaire ;
  - Que son mandat soit tourné vers un développement équitable et cohérent de l'ensemble du réseau universitaire québécois, dans le respect de l'autonomie institutionnelle et de la liberté académique ;
  - Qu'il soit composé d'au moins deux comités principaux, soit un Comité du financement des universités et un Comité des programmes.
- Que soit créée au sein du Conseil (ou éventuellement du MESRST) une équipe experte de travail sur les questions relatives au financement et à la gouvernance des universités.

### **9.3 Des besoins concrets**

On peut évaluer les besoins financiers immédiats des universités québécoises à 249 millions de dollars, soit 90,5 millions de dollars en réappropriations de fonds des immobilisations au fonctionnement, et 158,5 millions de dollars en réinvestissement pour l'embauche de 813 professeurs.

- La FQPPU recommande, dès 2013-2014, un réinvestissement et/ou des réappropriations de fonds d'un montant minimum de 249 millions de dollars.

### **9.4 Recherche-crédation**

- Que, en ce qui a trait à la tâche professorale, les activités d'enseignement et de recherche-crédation soient considérées comme indissociables ;
- Que des fonds publics soient réinvestis en recherche, notamment par une contribution accrue des entreprises au moyen de la fiscalité ;
- Qu'une allocation annuelle soit allouée à chaque professeur pour soutenir ses activités de recherche-crédation ;
- Que les mêmes mesures de reddition de comptes que celles qui sont imposées aux professeurs d'université soient appliquées aux entreprises bénéficiant d'une aide publique indirecte (crédits d'impôts).

### **9.5 Administrateurs universitaires**

- Que les postes de recteur et de vice-recteur soient attribués à des personnes disposant des qualifications et de l'expérience académique nécessaires au statut de « première autorité académique » de l'université, soit des personnes qui détiennent un doctorat et qui ont une expérience professorale en enseignement et en recherche ;
- Que la rémunération globale des recteurs soit au maximum deux fois supérieure à celle de l'employé salarié le mieux rémunéré de l'université, soit le professeur titulaire senior.

### **9.6 Accessibilité et contribution étudiante**

- Que soit examinée une formule de contribution étudiante post-études, qui pourrait passer par la voie de la fiscalité ;
- Que le régime d'aide financière aux études soit nationalisé, afin que l'État québécois puisse récolter les intérêts sur les prêts contractés par les étudiants, mais aussi qu'il puisse négocier collectivement des taux plus bas pour l'ensemble des emprunteurs ;

- Que les balises déterminant l'octroi de l'aide financière aux études soient revues pour refléter la réalité actuelle des étudiants.



## 10) Bibliographie

Beaulieu, Paul et Denis Bertrand (dir.). 1999. « L'État québécois et les universités. Acteurs et enjeux ». Sainte-Foy : Les Presses de l'Université du Québec, 270 p.

Bertrand, D. 1988. « Profil des chefs d'établissements universitaires du Québec ». In *Revue des Sciences de l'éducation*, XIV, (3), p. 311-325.

Bureau Recherche Développement Valorisation. 2013. « Le contrat de recherche ». In *La recherche*. Université de Montréal. En ligne : <http://www.recherche.umontreal.ca/bureau-de-la-recherche-brdv/les-ententes-contractuelles/le-contrat-de-recherche>.

Castonguay, Alec. 2013. « Éducation : le sommet des menaces » In *L'Actualité : Politique : Le blogue d'Alec Castonguay*. 3 février. En ligne : <http://www2.lactualite.com/alec-castonguay/2013/02/03/education-le-sommet-des-menaces>.

Cohen, M. D. et March, J. G. 1974. « Leadership and Ambiguity: The American College President ». New York: McGraw-Hill Book Company.

*Collectif*. 1988. « Magna charta universitatum ». Bologne, 18 septembre. En ligne : [http://www.cicic.ca/docs/bologna/magna\\_charta.fr.pdf](http://www.cicic.ca/docs/bologna/magna_charta.fr.pdf).

Comité d'éthique et de déontologie de l'Université de Genève. 2010. « Charte d'éthique et de déontologie ». Genève, 1<sup>er</sup> avril. En ligne : <http://www.unige.ch/ethique/charte.html>.

Cornford, F. M. 1949. « Microcosmographia Academica. Being a Guide for the Young Academic Politician ». Cambridge : Bowes & Bowes, 24 p.

Fédération québécoise des professeures et professeurs d'université. 1997. « L'Université comme service public ». In *Accueil : Bibliothèque : Publications*. En ligne : <http://www.fqppu.org/bibliotheque/publications1/universite-service-public.html>.

Fédération québécoise des professeures et professeurs d'université. 2009. « La fin de l'autonomie et de la collégialité universitaires. Analyse critique du projet de loi 38 sur la gouvernance universitaire ». Mémoire présenté à la Commission de l'éducation, 14 août 2009, 29 p.

Fédération québécoise des professeures et professeurs d'université. 2012. « Le fonds des immobilisations des universités québécoises : Deuxième rapport du Comité sur le financement des universités québécoises », Automne 2012, 426 p.

Fédération québécoise des professeures et professeurs d'université. 2013. « Le financement des fonds de fonctionnement universitaire au Québec : Deuxième rapport

du Comité sur le financement des universités à propos des fonds de fonctionnement », Février 2013, 249 p.

Gouvernement du Canada. 2011. « Innovation Canada : Le pouvoir d'agir ». Gouvernement du Canada, 158 p.

Mansour, Fidet. 2009. « Une nouvelle charte universitaire tente de lutter contre la violence sur les campus ». In *Sous le manguier*. En ligne : <<http://www.souslemanguier.com/nouvelles/news.asp?id=11&pays=105&idnews=1708>>

Ministère du Développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation. 2010. « Stratégie québécoise de la recherche et de l'innovation 2010-2013 ». Gouvernement du Québec, 46 p.

Ministère de l'Enseignement supérieur, de la Recherche, de la Science et de la Technologie. 2012. « Cahier : La gouvernance et le financement des universités ». In *Sommet sur l'enseignement supérieur : La gouvernance et le financement des universités*. En ligne : <<http://www.mesrst.gouv.qc.ca/sommet/les-themes/la-gouvernance-et-le-financement-des-universites>>.

Ministère de l'Éducation du Québec. 1979. « L'école québécoise : énoncé de politique et plan d'action ». Gouvernement du Québec, 167 p.

Ministère des Finances du Québec. 2011. « Un plan de financement des universités équitable et équilibré ». Gouvernement du Québec, 58 p.

Racine St-Jacques, Jules et Martin Maltais. 2013. « Faire l'économie du savoir: le financement public des universités québécoises de 1944 à 1968 », [à paraître].

Radio-Canada. 2013. « Les étudiants québécois travaillent plus que la moyenne canadienne ». 5 février. En ligne : <<http://www.radio-canada.ca/nouvelles/societe/2013/02/05/002-quebec-etudes-travail.shtml>>.

Rocher, Guy. 1999. « Allocution d'ouverture : Entre un passé qui s'estompe et un avenir aux formes incertaines ». In *Université*, Vol.8, No.2, mai 1999, p. 6.

Roy, Max et Éric Martin. 2011. « Assurance-qualité: adapter l'université à un concept transformateur? ». In *Accueil : Bibliothèque : Prises de position*, Fédération québécoise des professeures et professeurs d'université. En ligne : <<http://www.fqppu.org/bibliotheque/prises-de-position/memoires-avis.html>>, p. 20.

Service des partenariats et du soutien à l'innovation. 2012. « Mission du Service des partenariats et du soutien à l'innovation ». In *UQÀM : Service des partenariats et du soutien à l'innovation*. Université du Québec à Montréal. En ligne : <<http://www.sepsi.uqam.ca/pages/apropos/index.asp>>.



Umbriaco, Michel. 1999. « Visions de l'université par les recteurs et les vice-recteurs du Québec en 1994 ». Thèse de doctorat. Québec : Université Laval.

Université de Montréal. 2013. « Conflits d'intérêts en recherche ». In *La recherche à l'UdeM : Le Vice-rectorat à la recherche, à la création et à l'innovation : Normes et intégrité*. En ligne : <<http://www.recherche.umontreal.ca/la-recherche-a-ludem/le-vice-rectorat-a-la-recherche-et-aux-relations-internationales/integrite-et-normes/conflits-dinterets-en-recherche>>.

Université de Montréal. 2013. « Politique sur la propriété intellectuelle ». In *Secrétariat général*. En ligne : <<http://secretariatgeneral.umontreal.ca/documents-officiels/reglements-et-politiques>>.

Université de Sherbrooke. 1996. « Politique sur l'intégrité en recherche et sur les conflits d'intérêts ». In *Université de Sherbrooke : Direction : Politiques*. En ligne : <<http://www.usherbrooke.ca/accueil/fr/direction/documents-officiels/politiques>>.

Wessel, R. D. et Keim, M. C. 1994. « Career Patterns of Private Four-Year College and University Presidents in the United States ». In *Journal of Higher Education*, 65, (2), p. 211-225.