



# L'UNIVERSITÉ QUÉBÉCOISE DU FUTUR

Tendances, enjeux, pistes d'action  
et recommandations

Document regroupant le *Rapport des journées de  
délibération* et le *Document de réflexion et de  
consultation*

Déposé par M. Rémi Quirion, scientifique en chef du Québec  
à Mme Danielle McCann, ministre de l'Enseignement supérieur

Coordination et rédaction  
Fonds de recherche du Québec

Pour tout renseignement, s'adresser à l'endroit suivant :

Fonds de recherche du Québec  
500, rue Sherbrooke Ouest, bureau 800  
Montréal (Québec)  
H3A 3C6  
Téléphone : 514 873-2114  
Télécopieur : 514 873-8768

Ce document peut être consulté  
sur [www.quebec.ca/gouv/ministere/enseignement-superieur/publications/](http://www.quebec.ca/gouv/ministere/enseignement-superieur/publications/).

© Gouvernement du Québec  
Ministère de l'Enseignement supérieur

ISBN 978-2-550-88613-6 (PDF)

Dépôt légal - Bibliothèque et Archives nationales du Québec, 2021

## MOT DE LA MINISTRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR

Chères lectrices,  
Chers lecteurs,

J'accueille avec beaucoup d'intérêt le rapport émanant des journées de délibération sur l'université québécoise du futur que le scientifique en chef du Québec, M. Rémi Quirion, m'a remis. Ce rapport fait suite aux discussions tenues en novembre 2020 sur le document de réflexion et de consultation du Fonds de recherche du Québec sur les tendances, enjeux et pistes d'action qui orienteront le développement de nos universités. Vous y trouverez 12 recommandations qui couvrent un large spectre d'intérêts et de défis, allant, notamment, du financement à l'accessibilité, en passant par l'intégration du numérique ainsi que par la liberté académique et la réussite universitaire.

Je remercie M. Quirion, dont l'expertise et la rigueur ont guidé la rédaction de ce rapport fort attendu. Le mandat était vaste, mais il a relevé le défi sans compromis, en livrant un document exhaustif et une assise solide sur laquelle s'appuiera la suite de nos travaux.

Notre chantier sur l'université du futur est d'une importance capitale. Ces recommandations nous aideront, au ministère de l'Enseignement supérieur, à donner un nouvel élan au réseau des universités québécoises. La réflexion est d'ailleurs amorcée, et plusieurs mesures déjà mises en place par le Ministère font écho à de nombreux éléments du rapport.

Je vous invite à prendre connaissance de ce document. Il pourra vous servir de cadre pour poursuivre votre réflexion sur les différents enjeux qui y sont abordés. La prospérité d'une société repose sur sa capacité à s'adapter et à innover, et les universités du Québec sont au cœur de cette dynamique grâce à leur participation active à l'avancement des savoirs. Ce chantier est une nouvelle occasion pour le Québec de se concerter pour maintenir sa place parmi les sociétés les plus avancées.



**Danielle McCann**  
**Ministre de l'Enseignement supérieur**



## MOT DU SCIENTIFIQUE EN CHEF DU QUÉBEC

Il y a quinze mois déjà, je relevais le défi que m'avait confié le ministre de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur<sup>1</sup>, soit réfléchir sur l'université québécoise au service d'une société apprenante en présidant les travaux d'un groupe représentatif du monde universitaire québécois. Bien sûr, nous ne partions pas de zéro. Depuis de nombreuses années, les universités au Québec s'efforcent de se montrer plus flexibles, ouvertes, ingénieuses, inclusives, vertes. Mais si nos établissements universitaires ont beaucoup innové au fil de leur histoire, il importe qu'elles poursuivent et accélèrent leurs efforts en se montrant encore plus ambitieuses et innovantes, accessibles à toutes nos communautés, et davantage ancrées dans la société québécoise tout en étant citoyenne du monde.

Le petit groupe s'est donc attelé à préparer un rapport en vue d'alimenter une consultation en ligne, suivie d'une activité délibérative qui s'est tenue pendant quatre journées d'échanges intensifs en novembre dernier. Malgré le contexte sanitaire qui a obligé tous les participants à une grand'messe virtuelle, ce fut un haut lieu de délibérations où toutes les parties prenantes de l'institution universitaire québécoise, depuis les communautés universitaires jusqu'aux instances gouvernementales, en passant par la société civile, ont pu ensemble formuler des idées directrices et des recommandations, et identifier : 1) des voies privilégiées pour que les universités québécoises restent pertinentes, créatives et audacieuses, et 2) les réformes souhaitables dans l'organisation et les pratiques des établissements.

Le présent rapport propose donc le fruit de cette activité délibérative, à savoir un ensemble structuré de pistes d'action prometteuses et constructives pour actualiser 12 recommandations qui faciliteront le développement et assureront la vitalité de l'université québécoise du futur. Les conclusions tirées des recommandations s'adressent à plusieurs acteurs de notre société. En tout premier lieu, elles sont destinées à notre gouvernement et, plus spécifiquement, à la ministre et au ministère de l'Enseignement supérieur. Mme McCann nous a réitéré à plusieurs reprises son intérêt pour nos travaux et pour le développement d'un plan d'action concret à court, moyen et long termes. Nous sommes confiants que les conclusions de nos échanges sur les 12 recommandations répondront à ses attentes. Il ne faudrait toutefois pas oublier d'autres ministères directement impliqués en enseignement supérieur et dans l'université du futur, à commencer par le ministère de l'Économie et de l'Innovation, dont le mandat inclut la science et la recherche, lequel est assurément un acteur clé, car il finance les Fonds de recherche du Québec, la relève en recherche et plusieurs groupements de recherche. Je pense aussi au ministère de l'Éducation qui prépare les étudiantes et les étudiants à accéder aux études supérieures. En fait, plusieurs autres ministères sont interpellés par le devenir de nos universités.

Évidemment, nos universités et les différents groupes qui les composent sont directement concernés dans la mise en place de plusieurs de nos recommandations. À cet égard, le milieu universitaire devra faire preuve d'agilité, d'innovation, et de capacité à se renouveler si on veut que l'université du futur réponde aux aspirations des générations futures et en assurant une présence dynamique dans toutes les sphères de nos sociétés, ici et ailleurs. S'ajoutent plusieurs autres partenaires : municipalités, régions, secteur privé, milieux communautaire et culturel. Tous ont des rôles importants à jouer afin d'assurer le succès de l'université du futur et de faciliter son ouverture et son implication soutenue et innovante dans notre société.

---

<sup>1</sup> Le ministre de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur était alors M. Jean-François Roberge. À la fin juin 2020, le ministère de l'Enseignement supérieur a été créé et le mandat du scientifique en chef à la présidence de ce groupe de travail confirmé par la nouvelle ministre, Mme Danielle McCann.

Les travaux qui se terminent ici ne sont pas une fin en soi, mais plutôt un début qui devrait, nous l'espérons, servir d'assises et de plan d'action au développement de l'université québécoise du futur. Il m'importe, Madame la ministre, que cette démarche considérable de réflexion et de délibération connaisse des lendemains féconds et concoure à l'adaptation d'une institution universitaire aux besoins qui la sollicitent. Vivement que nous passions à l'action ensemble. Silence, on tourne !

Le scientifique en chef du Québec,

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'R. Quirion', written over a faint horizontal line.

Rémi Quirion, OC, Ph. D, C.Q., m.s.r.c.







# **L'UNIVERSITÉ QUÉBÉCOISE DU FUTUR**

## **Tendances, enjeux, pistes d'action et recommandations**

**Incluant l'analyse des commentaires reçus au préalable lors de la  
consultation en ligne**

**Rapport à la ministre de l'Enseignement supérieur  
des journées de délibération tenues les  
3, 5, 10 et 12 novembre 2020**

**Le 1<sup>er</sup> décembre 2020**

## TABLE DES MATIÈRES

Introduction	5
1. La démarche conduisant aux journées de délibération	7
2. Organisation et déroulement des journées de délibération	14
3. Résultats des journées de délibération et conclusion des débats concernant les hypothèses de recommandations	19
4. Conclusion	41

### Liste des annexes

1. Document de réflexion et de consultation : *L'Université québécoise du futur : Tendances, enjeux, pistes d'action et recommandations*
2. Recommandations additionnelles postérieures au document de réflexion et de consultation
3. Consultation en ligne – Réinventer l'université tous ensemble
4. Liste des personnes qui ont répondu à la consultation en ligne
5. Détails des commentaires colligés de la consultation web
6. Liste des auteurs des mémoires reçus
7. Lettre d'invitation du scientifique en chef, le 22 octobre 2020
8. Liste des personnes présentes aux journées de délibération



## INTRODUCTION

Le présent document constitue le rapport, soumis à la ministre de l'Enseignement supérieur, de quatre journées de délibération sur l'université québécoise du futur qui se sont tenues par vidéoconférence, les 3, 5, 10 et 12 novembre 2020, sous la présidence du scientifique en chef du Québec. Ces journées de délibération ont impliqué des représentant.e.s des différentes composantes du milieu québécois et leurs principaux partenaires des milieux économique, social, institutionnel et gouvernemental, communautaire et culturel du Québec.

Il convient de bien situer ces journées de délibération.

Dans l'introduction du document intitulé *L'université québécoise du futur. Tendances, enjeux, pistes d'action et recommandations. Document de réflexion et de consultation* (document joint en annexe 1 au présent rapport) qui fut largement diffusé par le scientifique en chef du Québec le 24 septembre 2020, on formule la mise en perspective suivante :

Le présent document propose une nécessaire réflexion sur l'avenir de l'université québécoise au service d'une société apprenante. Il vise à préparer une activité délibérative où l'on formulera des idées directrices, des recommandations et des priorités susceptibles de guider l'action de toutes les parties prenantes de l'institution universitaire québécoise, depuis les communautés universitaires jusqu'aux instances gouvernementales en passant par la société civile. Il s'agit d'assurer que l'institution universitaire, tout en accomplissant sa mission traditionnelle, serve le Québec et le monde par une action prenant en compte les défis particuliers qui s'affirment au moment où approche le deuxième quart du XXI<sup>e</sup> siècle.

L'activité délibérative annoncée dans ce passage a bien eu lieu aux dates susmentionnées.

Dans le sillage de son mandat de président de la démarche sur l'université québécoise du futur, il y a donc lieu que le scientifique en chef prépare un rapport à la ministre de l'Enseignement supérieur sur ces journées de délibération. Le présent rapport rappelle l'historique de la démarche précédant les journées de délibération, la contribution préliminaire des partenaires invités aux journées, leur organisation, les sujets privilégiés de délibération, le mot d'ouverture du scientifique en chef aux séances délibératives, les résultats des journées de délibération et la synthèse des débats tenus. On trouvera en annexes un ensemble de documents permettant de mieux apprécier le grand effort de réflexion auquel a donné lieu la démarche sur l'université québécoise du futur.



## **1. LA DÉMARCHE CONDUISANT AUX JOURNÉES DE DÉLIBÉRATION**

Les quatre journées de délibération tenues en novembre 2020 sur le thème de l'université québécoise du futur résultent d'une démarche engagée au printemps 2019 avec l'accord du ministre de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur alors en fonction. Il convient de préciser les origines et les caractéristiques de la démarche.

### **1.1 ORIGINES ET CARACTÉRISTIQUES DE LA DÉMARCHE DE RÉFLEXION SUR L'UNIVERSITÉ QUÉBÉCOISE DU FUTUR**

À l'origine de ces journées de délibération se trouve un colloque tenu les 29 et 30 mai 2019 lors du congrès de l'Acfas, à l'initiative du scientifique en chef du Québec. Ce colloque avait pour titre et thème « L'université du XXI<sup>e</sup> siècle : enjeux, défis et perspectives ». Le colloque, dont les actes ont déjà été publiés par l'Acfas, visait à permettre à des personnalités éminentes, venues de différents horizons universitaires et géographiques, de partager leur réflexion personnelle sur le devenir de l'institution universitaire. Dans le cours de la préparation finale de ce colloque et de ses suites possibles, il est apparu justifié de faire en sorte que cette réflexion sur l'université québécoise du futur soit menée de manière plus large que le seul colloque. Le ministre de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur, très intéressé par le colloque des 29 et 30 mai 2019, auquel il a d'ailleurs adressé un message de clôture, a reçu favorablement une telle idée.

Au terme du colloque et d'échanges ultérieurs, il est apparu approprié de proposer au ministre, qui l'a acceptée, une démarche de réflexion élargie sur l'université québécoise du futur en la structurant en trois temps :

#### **Premier temps : préparation d'un document de réflexion**

Le premier temps de la démarche élargie sur l'université québécoise du futur consistait en la préparation d'un document de réflexion nécessaire à une consultation et à une délibération. Ce document, dans le cadre d'un mandat précis, devait identifier les grandes tendances influençant le devenir de l'institution universitaire, suggérer des voies d'avenir à privilégier, et proposer des hypothèses de recommandations pour les suites à donner. Pour élaborer le document de réflexion, un groupe de travail a été créé, dont la présidence a été confiée au scientifique en chef du Québec, dans le sillage du colloque dont il avait pris l'initiative. Ce groupe de travail a été composé, selon les indications arrêtées par le ministre, de personnes provenant de groupes les plus centraux de la vie universitaire, dont au premier chef le corps professoral, les groupes étudiants, les personnes chargées de cours, des membres de haute direction universitaire et un membre issu du milieu entrepreneurial. Le groupe ainsi constitué a entrepris ses travaux le 4 septembre 2019 et a complété à l'été 2020 la mise au point du document attendu de lui, dans le cadre du mandat arrêté avec le ministre.

Le mandat du groupe de travail était simple : préparer un document qui, comme l'indique son sous-titre, est un « document de réflexion et de consultation ». Le mandat, limité à l'université, devait particulièrement cibler trois grands enjeux sollicitant l'université dans le contexte des années 2020 et au-delà, à savoir :

(1) Collaborer tous azimuts, incluant par l'intersectorialité, pour optimiser les apports novateurs à la société ;

(2) Captiver pour réussir en imaginant des parcours étudiants flexibles et dynamiques, plus inclusifs pour toutes nos communautés ;

(3) Orchestrer savoir et société pour mieux fixer le rôle et la place renouvelée de l'université dans la société.

Ce sont donc les trois grands enjeux traités par le document de réflexion et de consultation. Ces enjeux sont aussi présentés en référence aux conditions de base de fonctionnement de l'institution universitaire sans lesquelles cette institution ne peut remplir sa mission.

Il faut ajouter ici que le mandat, de même que la composition du groupe de travail et la démarche en trois temps ont été confirmés par la ministre de l'Enseignement supérieur entrée en poste en juin 2020, par suite d'un remaniement ministériel et la création du nouveau ministère.

Le document de réflexion et de consultation, intitulé *L'université québécoise du futur. Tendances, enjeux, pistes d'action et recommandations*, figure dans le présent rapport, à l'annexe 1.

### **Deuxième temps : une délibération collective**

Le deuxième temps de la démarche est une délibération collective. Celle-ci est enclenchée et alimentée par le document de réflexion préparé en première étape. Le document a été mis en ligne le 24 septembre 2020 accompagné de questions attirant l'attention des parties intéressées du milieu universitaire et de l'environnement social à une série de dix (10) hypothèses de recommandations pouvant orienter le développement de l'université québécoise du futur.

La mise en ligne du document sur *L'université québécoise du futur* a donné lieu à une consultation publique. Depuis cette publication en ligne et en vue des journées de délibération, plus de 30 réponses au sondage adressé à toutes les parties intéressées et plus de 15 mémoires ont été reçus de tous les secteurs de notre société. Ces documents et une analyse détaillée sont aussi joints en annexes 4, 5 et 6.

### **Troisième temps : une invitation adressée au gouvernement du Québec**

Le troisième temps de la démarche, à la lumière du document de réflexion et des suites données à ses hypothèses de recommandations lors des journées de délibération, est une invitation adressée au gouvernement du Québec à se doter d'un plan d'action à court, moyen et long termes afin d'assurer la vitalité et l'excellence de l'ensemble des établissements et du système universitaire, et ce, partout sur le territoire québécois.

## **1.2 PRÉCISIONS SUR LE DOCUMENT DE RÉFLEXION ET DE CONSULTATION**

Il convient aussi d'apporter des précisions relatives au document de réflexion et de consultation préparé par le groupe de travail formé en réponse aux attentes du ministre de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur.

En premier lieu, le document exprime un consensus des membres de ce groupe de travail. Qui dit « consensus » dit aussi ajustements réciproques, concessions de part et d'autre, et compromis sur ce qui est dit et comment cela est dit. Le groupe de travail a jugé que ce document constituait un bon instrument pour enclencher une consultation et préparer des délibérations. Par ailleurs, remarque d'une importance capitale, ce document est un point de départ, pas un point d'arrivée. Les journées de délibération ont précisément eu pour raison d'être de concourir à une vision audacieuse de l'université québécoise du futur.

En second lieu, tout en rappelant que le texte intégral du document figure en annexe 1 du présent rapport, il sera utile d'en citer ici la table des matières pour mieux illustrer et faire comprendre le cadre de réflexion proposé au milieu universitaire et à la société civile :

### **Introduction**

#### **1 Grandes tendances susceptibles d'influencer l'université du futur**

##### **1.1 Tendances générales**

- 1.1.1 Menaces globales : crise climatique, pandémies et autres grandes menaces
- 1.1.2 Déploiement du numérique
- 1.1.3 Développement ininterrompu de la science et de la technologie
- 1.1.4 Perspectives démographiques porteuses de transformations, de défis ou de conflits
- 1.1.5 Difficulté de prévoir l'évolution de la mondialisation
- 1.1.6 Tendances sociétales et culturelles

##### **1.2 Tendances affectant particulièrement les universités**

- 1.2.1 Transformation de la recherche, démocratisation et accessibilité des savoirs
- 1.2.2 Préoccupations relatives à la liberté académique
- 1.2.3 Préoccupations relatives à l'autonomie universitaire
- 1.2.4 Défis relatifs à l'équilibre entre les revenus et les dépenses
- 1.2.5 Impacts du numérique
- 1.2.6 Diversification des effectifs étudiants
- 1.2.7 Diversification des besoins, des modes et des milieux de formation
- 1.2.8 Initiatives gouvernementales locales récentes

#### **2 Évolution du système universitaire québécois depuis la fin des années 1990 : données clés**

- 2.1 Formation (évolution des inscriptions et évolution du nombre de diplômes octroyés)
- 2.2 Recherche et création (évolution des fonds de recherche obtenus et des membres du corps professoral subventionnés)
- 2.3 Personnels académiques (corps professoraux, personnes chargées de cours, personnel professionnel de recherche, personnes postdoctorantes)
- 2.4 Ressources des universités (personnels, finances)



### **3 Conditions d'accomplissement de la mission universitaire**

- 3.1 Liberté académique
- 3.2 Autonomie institutionnelle
- 3.3 Financement approprié

### **4 Préoccupations fondamentales devant inspirer l'accomplissement de la mission universitaire**

- 4.1 Maintenir et renforcer l'enseignement et la recherche théoriques
- 4.2 Exploiter le nouveau contexte créé par le développement du numérique

### **5 Des grandes tendances aux trois nouveaux enjeux pour les universités**

- 5.1 Premier enjeu : Collaborer tous azimuts pour optimiser les apports novateurs à la société
- 5.2 Deuxième enjeu : Captiver pour réussir la formation
- 5.3 Troisième enjeu : Orchestrer savoir et société

### **6 Pistes d'action**

- 6.1 Actions en lien avec le premier enjeu : Collaborer tous azimuts
- 6.2 Actions en lien avec le deuxième enjeu : Captiver pour réussir la formation
- 6.3 Actions en lien avec le troisième enjeu : Orchestrer savoir et société

### **7 Hypothèses de recommandations proposées par le Chantier**

#### **Première série : Hypothèses de recommandations pour assurer les conditions de base de fonctionnement de l'université québécoise du futur**

- Recommandation 1 : Ressources financières des universités québécoises
- Recommandation 2 : Composition représentative des corps professoraux et des autres corps d'emploi des universités
- Recommandation 3 : Reconnaissance de l'institution universitaire
- Recommandation 4 : Information relative aux différentes dimensions de l'activité universitaire

#### **Deuxième série : Hypothèses de recommandations pour les trois enjeux interpellant particulièrement l'université québécoise des prochaines années**

- Recommandation 5 : Réussite des collaborations et des synergies interordres
- Recommandation 6 : Réussite des collaborations et des synergies à l'intérieur de l'ordre universitaire
- Recommandation 7 : Accroissement de la fréquentation universitaire aux trois cycles
- Recommandation 8 : Accroissement de la réussite scolaire et de la diplomation aux trois cycles
- Recommandation 9 : Collaboration université-société amplifiée et adaptée aux besoins en évolution
- Recommandation 10 : Mécanisme permanent de liaison université-société

### **Conclusion**

Quelques remarques concernant le document de réflexion seront utiles à son appréciation.

Ainsi, une abondante documentation a été rassemblée pour sa préparation et cette documentation est citée en bibliographie au document. Par ailleurs, le groupe de travail a entendu des experts internationaux sur l'université du futur ailleurs dans le monde. Enfin, outre les dix hypothèses de recommandation, il faut indiquer la présence dans le document de près de 40 pistes d'action qui, à leur manière, indiquent ce que le groupe de travail considère être des voies prometteuses pour le devenir des universités québécoises.

Par ailleurs, à la lumière des commentaires reçus pendant la consultation et entendus à l'occasion des journées de délibération, deux hypothèses additionnelles de recommandations ont été formulées, l'une consacrée à l'innovation comme activité universitaire centrale et l'autre, à la dimension internationale de l'institution universitaire et de sa vie. Ces deux hypothèses additionnelles sont aussi jointes à l'annexe 2 à la suite du texte du rapport original.

### **1.3 PUBLICATION DU DOCUMENT DE RÉFLEXION ET DE CONSULTATION**

Le document de réflexion et de consultation ainsi élaboré a été publié par le moyen de sa mise en ligne sur le site du scientifique en chef du Québec le 24 septembre 2020. Une copie a été transmise à la ministre de l'Enseignement supérieur. Le scientifique en chef du Québec a, de plus, écrit aux parties prenantes pour les informer de la mise en ligne du document de réflexion et de consultation et les inviter à participer à la consultation, notamment en annonçant la mise en ligne d'un formulaire permettant la transmission de commentaires (voir annexe 3).

Ici, quelques précisions sont de mise sur la consultation et la participation qu'elle a favorisée.

### **1.4 MODALITÉS DE LA CONSULTATION**

Comme annoncé par le scientifique en chef le 24 septembre 2020, une période de consultation a été ouverte le jour même de la mise en ligne du document de réflexion sur *L'université québécoise du futur. Tendances, enjeux, pistes d'action et recommandations*. L'échéance pour la transmission des commentaires a été fixée au 24 octobre 2020. Cette échéance a été retenue afin de permettre l'analyse des commentaires en temps utile pour les journées de délibération. Le message du scientifique en chef est joint en annexe 3.

Il est essentiel de signaler que les parties prenantes invitées à la consultation et aux journées de délibération ont été priées de formuler leurs commentaires en référence uniquement aux hypothèses de recommandations, y incluant la possibilité de soumettre des hypothèses additionnelles en réponse à ce qu'elles pouvaient tenir pour des carences du document de réflexion et de consultation.

Un formulaire pour consigner les commentaires sur les hypothèses de recommandations a été mis en ligne le 28 septembre 2020. Ce formulaire est joint en annexe 3.

Il faut rappeler que plus d'une trentaine de répondants ont participé à cet exercice et ont formulé des commentaires assez détaillés sur chacune des 12 hypothèses de recommandations, soit les dix figurant dans le document de réflexion et de consultation et les deux déposées le 10 novembre 2020.

Le tableau qui suit fournit, pour chacune des dix hypothèses de recommandations originales, les thèmes principaux qui y sont évoqués. Le résumé complet des commentaires reçus est joint en annexe 5.

## INDICATIONS SOMMAIRES SUR LA PARTICIPATION À LA CONSULTATION

No	Recommandation	Thèmes abordés
1	<b>Ressources financières des universités québécoises</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Un financement de l'université à la hauteur de sa mission</li> <li>• Des bémols sur le seuil de financement et l'affectation de 50 % des fonds supplémentaires liés aux trois enjeux</li> <li>• Pour une révision du modèle de financement des universités</li> <li>• Un besoin de consolider la structure d'emploi du personnel de la recherche</li> <li>• Le problème de la dérèglementation des frais de scolarité de la communauté étudiante à l'international</li> <li>• Des demandes spécifiques pour des communautés étudiantes spécifiques</li> </ul>
2	<b>Composition représentative des corps professoraux et des autres corps d'emploi des universités</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pour la parité femmes-hommes et une meilleure conciliation travail et vie personnelle</li> <li>• Pour des corps d'emplois représentatifs de la population</li> <li>• Des actions en matière d'équité, diversité (table de concertation, plan d'action, programme)</li> </ul>
3	<b>Reconnaissance de l'institution universitaire</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Loi-cadre ou énoncé d'orientation : là est la question</li> <li>• Question d'imputabilité et de simplification des redditions de compte</li> <li>• Pour des politiques inclusives et sécuritaires à l'université</li> <li>• Pour un changement de paradigme</li> <li>• Des enjeux de reconnaissance</li> </ul>
4	<b>Information relative aux différentes dimensions de l'activité universitaire</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Un organisme de collecte et de gestion de données indépendant</li> <li>• Des données à prioriser</li> <li>• Des données faciles à colliger, à comprendre et à accéder</li> </ul>
5	<b>Réussite des collaborations et des synergies interordres</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pour un « mécanisme » permanent associant les deux ordres (collégial et universitaire)</li> <li>• Des façons pour assurer les collaborations interordres (mentorat, passerelles, portfolio, pôles régionaux, etc.)</li> <li>• Des moyens pour assurer les collaborations interordres</li> <li>• Des exemples édifiants de synergies interordres</li> <li>• L'équité, la diversité et l'inclusion (ÉDI) comme un levier d'initiatives interordres</li> </ul>

## INDICATIONS SOMMAIRES SUR LA PARTICIPATION À LA CONSULTATION (SUITE)

6	<b>Réussite des collaborations et des synergies à l'intérieur de l'ordre universitaire</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Des conditions et des actions pour accroître les synergies interinstitutionnelles</li> <li>• Des leviers pour mieux soutenir, optimiser et bonifier les initiatives de collaboration</li> <li>• Dresser un état des lieux de l'intersectorialité et assurer les conditions de son déploiement</li> <li>• Des initiatives autour des enjeux d'accessibilité et de l'équité, la diversité et l'inclusion (ÉDI)</li> </ul>
7	<b>Accroissement de la fréquentation universitaire aux trois cycles</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formation tout au long de la vie et création d'un portfolio de compétences</li> <li>• Des actions pour accroître la fréquentation aux trois cycles</li> <li>• Des environnements d'apprentissage ouverts et inclusifs</li> </ul>
8	<b>Accroissement de la réussite scolaire et de la diplomation aux trois cycles</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Des mesures pour la santé psychologique de la communauté étudiante</li> <li>• Le développement de la formation à distance selon des principes, un cadre et une action concertée</li> <li>• Des conditions pour assurer la réussite scolaire</li> <li>• Un environnement et un cadre pédagogique inclusif pour une communauté étudiante diversifiée</li> </ul>
9	<b>Collaboration université-société amplifiée et adaptée aux besoins en évolution</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Services à la collectivité au cœur de la mission de l'université</li> <li>• Des actions favorisant une collaboration accrue de l'institution universitaire avec les partenaires de la société</li> <li>• Au service de l'ensemble des personnes et des composantes de la société québécoise</li> </ul>
10	<b>Mécanisme permanent de liaison université-société</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Un mécanisme de liaison université et société à définir dans sa structure et composition</li> <li>• Des priorités pour ce mécanisme permanent de liaison</li> </ul>

Par ailleurs, en réponse à la demande formulée par un certain nombre de parties prenantes, celles le désirant ont pu préparer un mémoire. La liste des auteurs des mémoires reçus figure en annexe 6.

Il y a lieu de se réjouir des résultats de cette période de consultation. Malgré la brièveté du temps alloué et des difficultés résultant de la situation sanitaire du Québec, la consultation a été très riche et a bien préparé les journées de délibération.

## 2. ORGANISATION DES JOURNÉES DE DÉLIBÉRATION

Les journées de délibération ont été organisées grâce à un travail de collaboration du ministère de l'Enseignement supérieur et des Fonds de recherche du Québec. Évidemment, en raison de la pandémie, la décision fut rapidement prise de tenir ces journées par vidéoconférence.

### 2.1 DISPOSITIONS GÉNÉRALES CONCERNANT LES JOURNÉES DE DÉLIBÉRATION

Un certain nombre de dispositions générales ont été arrêtées pour l'organisation concrète des journées de délibération :

(1) Compte tenu du mode retenu pour les journées, il est apparu nécessaire de tenir quatre journées étalées sur deux semaines.

(2) La décision a été prise de confier l'animation à des personnes extérieures à l'ensemble du travail de préparation tant du document de réflexion et de consultation que du travail de préparation des journées. Le choix s'est porté sur deux personnes ayant à la fois une expérience confirmée d'animation, de communication et de médias et une connaissance ou une familiarité avec les univers du savoir, des sciences et de l'institution universitaire.

(3) Comme dans le cas de la consultation, il a été décidé de consacrer les journées de délibération à des échanges portant sur les hypothèses de recommandations formulées dans le document *L'université québécoise du futur*.

(4) Un horaire commun a été arrêté pour les quatre journées et il se présente comme suit :

#### Mardi 3 novembre 2020 – Recommandations 1 à 4 en lien avec les conditions de base de fonctionnement de l'université québécoise du futur

8 h 15	<b>Accueil des participant.e.s</b>				
8 h 30	<b>Ouverture</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Mot de bienvenue du scientifique en chef M. Quirion et de la ministre de l'Enseignement supérieur, Mme McCann</li> </ul>				
9 h	<b>Atelier groupe 1</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Recommandation 1</li> <li>Recommandation 2</li> </ul>	<b>Atelier groupe 2</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Recommandation 1</li> <li>Recommandation 2</li> </ul>	<b>Atelier groupe 3</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Recommandation 1</li> <li>Recommandation 2</li> </ul>	<b>Atelier groupe 4</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Recommandation 1</li> <li>Recommandation 2</li> </ul>	<b>Atelier groupe 5</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Recommandation 1</li> <li>Recommandation 2</li> <li></li> </ul>
10 h 30	<b>Pause</b>				
10 h 45	<b>Séance plénière</b>				
11 h 45	<b>Période de questions</b>				
12 h	<b>Dîner</b>				
13 h	<b>Accueil des participant.e.s</b> <b>Atelier groupe 1</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Recommandation 3</li> <li>Recommandation 4</li> </ul>	<b>Atelier groupe 2</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Recommandation 3</li> <li>Recommandation 4</li> </ul>	<b>Atelier groupe 3</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Recommandation 3</li> <li>Recommandation 4</li> </ul>	<b>Atelier groupe 4</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Recommandation 3</li> <li>Recommandation 4</li> </ul>	<b>Atelier groupe 5</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Recommandation 3</li> <li>Recommandation 4</li> </ul>
14 h 30	<b>Pause</b>				
14 h 45	<b>Plénière</b>				
15 h 45	<b>Période de questions</b>				
16 h	<b>Séance synthèse du scientifique en chef, M. Quirion</b>				
16 h 30	<b>Clôture</b>				

(5) La composition des ateliers a été arrêtée à l'avance. Chaque atelier a été invité à se choisir un président. L'organisation des journées assurait un ou une secrétaire à chaque atelier.

(6) Le programme initial des quatre journées s'est établi comme suit :

- Jour 1 - 3 novembre 2020 : Thème « Conditions de base du fonctionnement de l'université québécoise du futur »  
Hypothèses de recommandations 1 et 2 le matin et 3 et 4 l'après-midi
- Jour 2 – 5 novembre 2020 : Thème « Collaborer tous azimuts pour optimiser les apports novateurs à la société »  
Hypothèses de recommandations 5 le matin et 6 l'après-midi
- Jour 3 – 10 novembre 2020 : Thème « Captiver pour réussir la formation »  
Hypothèses de recommandation 7 et 8 le matin et nouvelle hypothèse 11 l'après-midi
- Jour 4 – 12 novembre 2020 : Thème « Orchestrer savoir et société »  
Hypothèses de recommandation 9 et 10 le matin et nouvelle hypothèse 12 l'après-midi

## **2.2 PARTICIPATION AUX JOURNÉES DE DÉLIBÉRATION**

Après échanges avec la ministre de l'Enseignement supérieur, il a été convenu d'une part de limiter à une quarantaine le nombre de participant.e.s, compte tenu des contraintes de la technologie utilisée pour assurer les délibérations et, d'autre part, de convier trois catégories de participant.e.s aux journées de délibération :

(1) Groupes et institutions :

- du milieu universitaire ;
- de la société civile ;
- du gouvernement ou organismes publics.

Ces groupes et ces institutions étaient responsables de désigner leurs porte-parole.

(2) Participant.e.s. à titre individuel : personnes choisies par l'organisation des journées en raison de leur réflexion sur les enjeux universitaires ou de leurs réalisations personnelles en enseignement, en recherche ou création ou en gestion universitaires.

(3) Des personnes observatrices (sans droit de parole).

Les participant.e.s aux journées de délibération ont été invités par une lettre du scientifique en chef en date du 22 octobre 2020.

On trouvera en annexe la liste des personnes qui ont participé aux séances délibératives ainsi que la lettre d'invitation (voir annexes 7 et 8).

Les quatre journées se sont déroulées selon l'horaire et le programme prévus.

De l'avis de nombreux participant.e.s, le recours à la technologie de la vidéoconférence, tant pour les séances plénières que pour le travail en atelier, s'est révélé efficace et, grâce aux responsables du soutien technique, a fonctionné sans problèmes.

## 2.3 MOT D'OUVERTURE DU SCIENTIFIQUE EN CHEF

En ouverture de chaque séance délibérative, le scientifique en chef et président du groupe de travail sur l'université québécoise du futur a prononcé l'allocution suivante :

*« Madame la Ministre, cher.e.s collègues et partenaires. Bon matin à toutes et tous et surtout la plus chaleureuse bienvenue à cette première journée de délibération sur l'université québécoise du futur. Je veux éclairer nos échanges par quelques précisions essentielles sur notre démarche et sur le mandat que nous avait confié le ministre de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur, le ministre Jean-François Roberge, et qui a été reconfirmé par la ministre de l'enseignement supérieur, Madame Danielle McCann lors de sa nomination en juin dernier.*

*En premier lieu, ces journées de délibération sont issues d'un colloque tenu en mai 2019 lors du congrès de l'Acfas et intitulé L'université du XXI<sup>e</sup> siècle : enjeux, défis et perspectives. Ce colloque, dont les actes ont déjà été publiés par l'Acfas, a permis à des personnalités, venues de différents horizons universitaires, de partager leur réflexion personnelle sur le devenir de l'institution universitaire. Au printemps 2019, dans le cours de la préparation finale de ce colloque et de ses suites possibles, il est apparu justifié de faire en sorte que cette réflexion sur l'université québécoise du futur soit menée de manière plus large. Cela se réalisera à compter de cette première journée de délibération.*

*En deuxième lieu, l'idée d'élargir la réflexion sur l'université québécoise, élaborée en lien avec le colloque de mai 2019, proposait en fait une démarche en trois temps.*

*- Premier temps: préparation d'un document de réflexion. Ce document, dans le cadre d'un mandat précis, devait identifier les grandes tendances influençant le devenir de l'institution universitaire, suggérer des voies d'avenir à privilégier, et proposer des hypothèses de recommandations pour les suites à donner.*

*- Deuxième temps : une délibération collective enclenchée et alimentée par le document de réflexion préparé en première étape. Je fais référence ici à la consultation publique qui a suivi la mise en ligne de notre document et aux quatre journées de réflexion que nous entamons aujourd'hui. À titre d'information, nous avons reçu, en préparation de ces journées, plus de 15 mémoires et une trentaine de réponses à notre sondage provenant de tous les secteurs de notre société. L'analyse de ces documents sera incluse dans la version finale du rapport.*

*- Troisième temps : à la lumière du document de réflexion et des suites données à ces hypothèses de recommandations lors des journées de délibération, une invitation est adressée au gouvernement du Québec à se doter d'un plan d'action à court, moyen et long termes afin d'assurer la vitalité et l'excellence de notre réseau universitaire, et ce, partout sur le territoire québécois. La question de la liberté académique sera certes au cœur de nos discussions. C'est un enjeu important, déjà évoqué dans le document de réflexion préparant ces journées, qui a été largement discuté sur la place publique depuis ce qu'on a appelé l'« affaire de l'université d'Ottawa ».*

*Nous voici donc rendus au deuxième temps de cette démarche.*

*En troisième lieu et compte tenu de certains commentaires entendus concernant le document sur L'université québécoise du futur, il est indispensable que je formule quelques précisions à ce sujet :*

- (1) Ce document n'est pas celui du scientifique en chef du Québec, non plus que celui des Fonds de recherche du Québec. C'est le document d'un groupe de travail dont la présidence m'a été confiée par les ministres en titre.*
- (2) Ce groupe de travail a été composé, selon les indications arrêtées par le ministre, de personnes provenant des groupes les plus centraux de la vie universitaire, dont au premier chef le corps professoral, les groupes étudiants, les personnes chargées de cours et des membres de la haute direction. Donc, il s'agissait bien d'un groupe de travail et non d'États généraux de la totalité du monde universitaire québécois.*
- (3) Le mandat du groupe de travail était simple : préparer un document qui, comme l'indique son sous-titre, est un « document de réflexion et de consultation ». Notre mandat était aussi limité à l'université et non à l'ensemble du réseau de l'enseignement supérieur québécois. De plus, il devait cibler trois secteurs d'activités de l'université, soit : 1. La collaboration tous azimuts incluant l'intersectorialité pour optimiser les apports novateurs à la société ; 2. Captiver pour réussir. Des parcours étudiants flexibles et dynamiques, plus inclusifs pour toutes nos communautés ; et 3. Orchestrer savoir et société. Le rôle et la place renouvelée de l'université dans la société. Ce sont donc les trois grands domaines couverts par notre document de consultation. Mais bien sûr, il nous a fallu, au préalable, réfléchir sur les conditions de base qui permettront d'atteindre les objectifs énoncés pour les trois secteurs que je viens de décrire. C'est ce que nous discuterons aujourd'hui.*
- (4) Au terme d'un an de rencontres et de discussions, notre document exprime un consensus des membres du groupe de travail. Qui dit « consensus » dit aussi ajustements réciproques, concessions de part et d'autre, et compromis sur ce qui est dit et comment cela est dit. Le groupe de travail a jugé que ce document constituait un bon instrument pour enclencher les délibérations comme celle qui débute aujourd'hui. Il est plus que probable que certaines recommandations manquent à la liste de dix que nous avons incluses. On peut penser ici au nécessaire leadership de l'université québécoise du futur sur la scène internationale et sur les défis mondiaux auxquels nos sociétés doivent et devront continuer à faire face (pandémies, changements climatiques, objectifs de développement durable). On pourrait aussi penser au rôle essentiel de nos universités dans tous les secteurs de l'innovation, depuis l'innovation sociale jusqu'à l'innovation technique dans le but d'assurer un Québec de demain plus juste et équitable pour tous.*
- (5) Enfin, remarque d'une importance capitale à mes yeux, ce document est un point de départ, pas un point d'arrivée. Il en tient qu'à vous de concourir à une vision encore plus audacieuse de l'université québécoise du futur. Et je souligne que nous sommes chanceux au Québec de pouvoir déjà compter sur un réseau universitaire de grande qualité et qui couvre la majorité*



*de notre territoire. C'est un acquis des plus importants. Bien sûr, on peut toujours et on doit faire mieux, mais des discussions axées sur les dimensions positives seront à mon avis beaucoup plus fructueuses, tout spécialement en cette période bien difficile à plusieurs égards.*

*En terminant, je veux remercier tous les membres du groupe de travail, les collègues du ministère de l'Enseignement supérieur, et plus particulièrement les collègues des Fonds de recherche du Québec, Jean-Pierre Vidal, Claude Corbo, Marie-Pierre Cossette, Josée Ann Maurais et surtout Denise Pérusse qui ont travaillé sans relâche sur le rapport et l'organisation de ces journées de délibération.*

*Je nous souhaite de fructueuses délibérations. Je nous souhaite surtout de réussir à parvenir à d'audacieux consensus sur l'université québécoise du futur. Merci. »*

Rémi Quirion, scientifique en chef du Québec,  
3 novembre 2020

### 3. RÉSULTATS DES JOURNÉES DE DÉLIBÉRATION ET CONCLUSION DES DÉBATS CONCERNANT LES HYPOTHÈSES DE RECOMMANDATIONS

Tel que précisé précédemment, les quatre journées de délibération ont donné lieu à deux formes de travail collectif de la part des participant.e.s. Tant le matin que l'après-midi, les participant.e.s. ont été invités, dans un premier temps, à des échanges en atelier (cinq furent constitués pour chaque journée de délibération) portant sur les hypothèses de recommandations au programme de chaque journée de délibération. Par la suite, après rapport des ateliers, les participant.e.s. purent poursuivre la discussion en plénière sur les hypothèses de recommandations discutées en atelier.

Au terme de chacune des quatre journées de délibération, le scientifique en chef a proposé une synthèse des discussions en s'employant à dégager des consensus en référence à chacune des hypothèses de recommandations. On trouvera ci-après les synthèses formulées par le scientifique en chef. Pour valider les synthèses ainsi formulées, les formulations présentées par le scientifique en chef à la fin de chaque journée de délibérations a été soumis à un ensemble représentatif de participant.e.s à ces journées.

#### Délibérations de la journée du 3 novembre 2020

##### RECOMMANDATION 1

##### Conclusions relatives à l'hypothèse de recommandation 1 : Ressources financières des universités québécoises

**Considérant que** l'amélioration de la formation dispensée à la communauté étudiante, de même que l'accessibilité et l'accompagnement personnalisé nécessaire à la plus complète réussite individuelle des études dans une société où les différences et les particularités sont nombreuses et sans cesse croissantes, requièrent des moyens financiers assurant la plus grande qualité d'enseignement et d'encadrement possible, le recours aux technologies numériques de pointe les plus performantes et l'offre de programmes de soutien financier accru ;

**Considérant** l'apport des personnes chargées de cours à l'activité universitaire de même que des professionnel.les de recherche et des autres personnels de soutien dans le bon fonctionnement des universités québécoises, tant au niveau pédagogique et administratif que de recherche ;

**Considérant que** chaque groupe d'emploi universitaire de même que les étudiant.e.s. contribuent à l'idéal universitaire et à l'accomplissement de cette mission en vertu de leurs responsabilités propres ;

**Considérant que** le développement de la recherche repose aussi sur le niveau de son financement, tant en termes de fonctionnement que d'investissement dans les équipements nécessaires ;

**Considérant** les appréciables efforts récents de la part du gouvernement du Québec pour accroître le financement des universités ;

**Considérant** l'importance critique de l'institution universitaire pour l'avenir de la société québécoise ;

**Considérant que** les universités québécoises œuvrent dans un environnement canadien et nord-américain qui les place en concurrence avec des universités disposant de moyens financiers souvent beaucoup plus considérables ;

**Considérant que** cette concurrence, laquelle s'affirme notamment dans le recrutement des meilleurs professeur.e.s et des meilleurs étudiant.e.s, requiert pour chacune des universités québécoises des moyens financiers proportionnellement comparables les aidant à réaliser pleinement leurs missions ;

**Les conclusions suivantes, concernant les ressources financières des universités québécoises, découlent des échanges intervenus pendant la journée du 3 novembre 2020 :**

1. Il faut très significativement intensifier le financement du système universitaire québécois, notamment en référence au premier tiers des universités canadiennes en termes de financement public.
2. Il faut réinvestir de manière pérenne dans les universités québécoises pour qu'elles puissent mieux réaliser leur mission, et ce, partout au Québec. Il importe de faire un suivi des résultats et une reddition de comptes des réalisations dans le temps. Aussi, il est préférable, de façon générale, de ne pas cibler des financements à des fins spécifiques.
3. Il faut poursuivre les échanges sur la formule de financement des universités pour l'améliorer, la rendre moins dépendante de la fréquentation, tenir compte des réalités et besoins diversifiés découlant de la population étudiante, notamment les cheminements à temps partiel. Il faut également tenir compte de la précarité de certains groupes d'emploi dans le financement du réseau universitaire.
4. En lien avec les méthodes de financement des universités, il faut faciliter et encourager une plus grande collaboration entre les universités québécoises, dans le respect de leur autonomie et de leurs spécificités. Il faut promouvoir la collaboration autant en enseignement qu'en recherche plutôt que la concurrence entre elles qu'impose une logique clientéliste (notamment par des incitatifs financiers et autres).

## **RECOMMANDATION 2**

### **Conclusions relatives à l'hypothèse de recommandation 2 : Composition représentative de tous les groupes d'emploi des universités**

**Considérant** la volonté de la société québécoise d'assurer une égalité réelle entre les hommes et les femmes et entre personnes de diverses origines et de diverses conditions, laquelle égalité passe notamment par l'accessibilité réelle aux études universitaires et aux emplois ;

**Considérant que** la composition des groupes d'emploi des universités ne reflète pas toujours adéquatement la composition réelle de la population québécoise ;

**Considérant** toutes les études effectuées sur les obstacles à l'accroissement du nombre de femmes et de personnes de diverses origines et de diverses conditions dans les groupes d'emploi des universités ;

**Considérant** les moyens déjà identifiés pour accroître les embauches de femmes et de personnes de diverses origines et de diverses conditions dans les groupes d'emploi des universités ;

**Considérant que** la recherche d'une composition représentative des corps professoraux implique que les femmes soient proportionnellement bien représentées dans ce groupe d'emploi, mais également aux différents échelons de classification accessibles aux membres des corps professoraux ;

**Considérant que** les universités doivent être en phase avec les idéaux globaux d'équité, de diversité et d'inclusion comme éléments contributifs majeurs à la richesse de l'expérience universitaire et à la poursuite de l'excellence ;

**Les conclusions suivantes, concernant la composition représentative de tous les groupes d'emploi des universités, découlent des échanges intervenus pendant la journée du 3 novembre 2020 :**

1. Il faut faire en sorte que tous les groupes d'emploi des universités soient représentatifs par leur composition de celle de la société elle-même, en allant plus loin que la seule parité hommes-femmes pour tendre vers l'équité, la diversité et l'inclusion (ÉDI). À cet égard, les universités doivent faire plus d'efforts pour atteindre les objectifs de représentation des groupes ciblés à la Loi sur l'accès à l'égalité en emploi dans les organismes publics et parapublics.
2. Il faut se donner des objectifs et des plans d'action clairs et flexibles, en tenant compte des réalités régionales et institutionnelles, pour atteindre une plus grande ressemblance entre la composition des groupes d'emploi universitaire et celle de la société, notamment pour en mesurer les progrès.

3. Il faut se doter de mécanismes formels et de moyens d'accompagnement, par exemple un lieu de concertation, convenus entre les parties prenantes pour échanger et suivre l'ensemble de la progression et de la mise en œuvre des programmes de parité hommes-femmes et des programmes ÉDI.
4. Il faut s'assurer qu'un accompagnement se fasse auprès de la relève étudiante (p. ex. : promotion des carrières en recherche chez les femmes et groupes sous-représentés, soutien et mentorat, etc.).
5. Il faut porter une attention particulière dans la composition des groupes d'emploi à la sous-représentation des personnes autochtones et se doter de plans d'action avec des objectifs clairs à atteindre et des mécanismes de suivi. Il importe de prendre en considération, au moment de fixer les objectifs, que le bassin des personnes répondant aux profils recherchés, peu importe où l'on se trouve au Québec, est relativement restreint.
6. Il faut faire une distinction entre l'inclusion des femmes, des membres des différents groupes sous-représentés et des autochtones puisque des plans d'action spécifiques à chacun de ces groupes doivent être prévus et mis en œuvre en tenant compte de la diversité des enjeux auxquels ils font face.

### **RECOMMANDATION 3**

#### **Conclusions relatives à l'hypothèse de recommandation 3 : Reconnaissance de l'institution universitaire**

**Considérant** le rôle majeur joué par l'État, à titre de fiduciaire du bien collectif, dans la vie de la communauté universitaire québécoise ;

**Considérant que** la liberté académique demeure, pour tous les membres de la communauté universitaire, une condition nécessaire à l'accomplissement de la mission universitaire et à la capacité pour les établissements universitaires québécois de faire face aux enjeux nouveaux qui les interpellent, et que cette liberté académique doit être reconnue et assurée aux membres de la communauté universitaire ;

**Considérant que** l'autonomie institutionnelle demeure au XXI<sup>e</sup> siècle une condition nécessaire de l'accomplissement de la mission universitaire et de la capacité pour les établissements universitaires québécois de faire face aux enjeux de tous ordres qui les interpellent ;

**Considérant que** l'imputabilité des universités, contrepartie nécessaire de l'autonomie institutionnelle qui leur est reconnue, doit s'effectuer selon des modalités appropriées convenues entre les établissements universitaires et l'État ;

**Considérant** qu'outre le ministère de l'Enseignement supérieur, plusieurs ministères et organismes publics sont en interaction avec le réseau universitaire ;

**Considérant que** l'État, pour la gouverne de ses ministères et de ses organismes publics, pour la bonne information de la société et pour la clarté et la transparence de ses liens avec le réseau universitaire, doit énoncer clairement sa vision de la nature de l'institution universitaire, des conditions d'accomplissement de la mission universitaire, du rôle et des responsabilités des universités et des autres parties prenantes du réseau universitaire ;

**Considérant** la valeur pédagogique, pour toutes les composantes de la société québécoise, de la publication et de la large diffusion d'un énoncé des orientations gouvernementales à l'égard des universités ;

**Les conclusions suivantes, concernant la reconnaissance de l'institution universitaire, découlent des échanges intervenus pendant la journée du 3 novembre 2020 :**

1. Il y a consensus sur la nécessité que l'État produise un document gouvernemental affirmant la reconnaissance de l'université, de son rôle et de sa place dans la société, et surtout confirmant la nécessité de la liberté académique et de l'autonomie institutionnelle afin de protéger la vie de ces valeurs clés dans toutes les sociétés contemporaines. Ceci pourrait s'incarner sous la forme d'une Loi, d'un Énoncé ou d'une Déclaration solennelle de la part du gouvernement.
2. Les notions clés de ce document officiel, produit par le gouvernement du Québec, doivent être bien articulées les unes aux autres : par exemple, la liberté universitaire, l'autonomie institutionnelle et la responsabilité institutionnelle sont liées.
3. Un tel document doit avoir un rôle pédagogique dans et hors l'université et sera par ailleurs l'occasion de valoriser les études universitaires.

#### **RECOMMANDATION 4**

**Conclusions relatives à l'hypothèse de recommandation 4 : Information relative aux différentes dimensions de l'activité universitaire**

**Considérant** l'importance critique de l'information pour la bonne gestion d'institutions complexes comme les établissements universitaires et pour la formulation de bonnes politiques publiques les concernant, ainsi que la nécessité de disposer de l'information pertinente, permettant de mesurer les résultats des actions, des activités réalisées par les universités et des politiques qu'elles mettent en œuvre ;

**Considérant** la nécessité, pour bien planifier, de disposer de données valides, récentes et pertinentes, permettant de mesurer le développement et les contributions des dimensions

principales de l'activité universitaire, soit l'enseignement, la recherche et la création et les services à la collectivité, ainsi que les variables permettant de les caractériser et de les mesurer ;

**Considérant** la nécessité de constituer des séries historiques cohérentes et continues de données sur les dimensions pertinentes de l'activité universitaire et les variables permettant de les caractériser et de les mesurer ;

**Considérant qu'**au Québec, de multiples organismes et instances ont constitué, conservent et développent des données sur les différentes dimensions de l'activité universitaire et les variables permettant de les caractériser et de les mesurer, mais sans coordination d'ensemble ;

**Considérant** l'importance de disposer de données valides et récentes permettant de bien cerner les enjeux pour le futur des universités et de leurs communautés ;

**Les conclusions suivantes, concernant l'information relative aux différentes dimensions de l'activité universitaire, découlent des échanges intervenus pendant la journée du 3 novembre 2020 :**

1. Il faut inventorier et trier les données colligées à ce jour et s'assurer ainsi que les données sont toujours pertinentes, complètes, qu'elles apportent une valeur ajoutée, qu'elles soient accessibles, partagées et partageables par les universités, qu'elles soient centralisées ou non. Il faut s'entendre sur les métriques et les définitions des variables en lien avec les objectifs stratégiques poursuivis par les collectes de données.
2. Il faut rationaliser la reddition de comptes.
3. Il faut un mécanisme indépendant des universités, expert (possiblement sous l'autorité du ministère de l'Enseignement supérieur), dépositaire et intégrateur des données relatives aux différentes dimensions de l'activité universitaire. Sans création de nouvelles structures et mettant en commun les parties prenantes, un comité de travail technique devra être formé et composé de personnes spécialisées représentant les divers groupes d'emploi universitaire, le ministère de l'Enseignement supérieur et les autres partenaires gouvernementaux pour convenir des données et variables propres à caractériser et évaluer l'activité universitaire.

**RECOMMANDATION 5**

**Conclusions relatives à l'hypothèse de recommandation 5 : Réussite des collaborations et des synergies interordres**

**Considérant que** le réseau collégial est un joyau du réseau d'enseignement supérieur québécois ;

**Considérant qu'**une des suites du rapport Parent et de la Révolution tranquille a été la démocratisation de l'éducation, incluant l'enseignement supérieur et la création d'universités sur l'ensemble du territoire du Québec ;

**Considérant** les caractéristiques propres et l'autonomie de chacun des ordres de formation supérieure ;

**Considérant** l'importance d'assurer la fluidité du parcours scolaire des élèves ou des étudiant.e.s qui présentent des besoins particuliers, de la maternelle à l'université ;

**Considérant** les expériences de collaborations université-collèges réalisées à ce jour, notamment via les pôles régionaux et les Centres collégiaux de transfert de technologie (CCTT) ;

**Considérant** les passerelles et les nombreuses connexions existantes entre les collèges et les universités, et non seulement région par région ;

**Considérant que**, de manière générale, les acquis et vécus en matière de collaborations interordres sont solides ;

**Les conclusions suivantes, concernant la réussite des collaborations et des synergies interordres, découlent des échanges intervenus pendant la journée du 5 novembre 2020 :**

1. Un certain nombre d'enjeux en enseignement supérieur reliés aux collaborations interordres doit faire l'objet par les parties prenantes d'actions soutenues :
  - la reconnaissance de l'offre interordres comme un vecteur de persévérance scolaire ;
  - la reconnaissance des acquis (formation et expérience) ;
  - l'arrimage des deux ordres et des transitions plus fluides dans le cheminement étudiant ;
  - une articulation plus étroite aux besoins de la population dans les divers milieux de même qu'une meilleure connaissance de la région desservie et un meilleur portrait de la population étudiante ;
  - la valorisation et l'exploitation des pôles régionaux d'enseignement supérieur et des futures zones d'innovation ;
  - le développement de la recherche fondamentale et appliquée comme vecteur de collaboration et comme moyen d'associer davantage les deux ordres, ainsi que le suggère



l'hypothèse de « Centres interordres de transfert technologique » tablant sur l'expérience des CCTT et le partage d'équipements et de technologies de pointe ;

- le développement d'une offre interordres pour le rehaussement des compétences et la requalification des individus en prenant compte la diversité de leurs trajectoires académiques, professionnelles et personnelles ;
  - une plus grande reconnaissance de la composante de recherche dans la tâche des professeur.e.s de collèges ;
  - un soutien financier et fonctionnel aux deux ordres en matière d'internationalisation de leurs activités d'enseignement et de recherche ;
  - la création de lieux ou d'espaces d'échanges sur les initiatives mises en place et les meilleures pratiques ;
  - la capacité de suivre et d'évaluer les réalisations.
2. Il y a une certaine ouverture à l'idée de mettre en place, de soutenir et d'animer un mécanisme permanent, souple et flexible, pour associer plus étroitement l'ordre universitaire et l'ordre collégial. Ce mécanisme doit être respectueux de la liberté académique, de l'autonomie et de la compétence de chaque ordre tout en étant conscient et soucieux des spécificités régionales.
  3. L'accroissement des collaborations entre les deux ordres requiert, à des fins de fonctionnement, des moyens financiers nouveaux et incitatifs, notamment dans les établissements universitaires eux-mêmes. Parmi ces moyens, on peut aussi identifier le versement des frais indirects de recherche (FIR) aux universités (qui est problématique et qui perdure) et aux collègues.
  4. Il est souhaité que les Fonds de recherche du Québec élargissent leur offre de programmes pour développer la collaboration interordres en recherche et encourager la relève. Parmi ces programmes possibles, on peut citer l'offre de stages de recherche aux étudiant.e.s collégiaux.

## **RECOMMANDATION 6**

**Conclusions relatives à l'hypothèse de recommandation 6 : Réussite des collaborations et des synergies à l'intérieur de l'ordre universitaire, en particulier celles appelant à l'interdisciplinarité et l'intersectorialité**

**Considérant que** la résolution de problèmes qui interpellent les sociétés passe par une collaboration accrue entre les disciplines ;

**Considérant que** le développement progressif d'approches interdisciplinaires et intersectorielles et d'expériences édifiantes menées au Québec et ailleurs prouvent la valeur et la fécondité de

telles approches, tant pour l'avancement des connaissances par la recherche que pour l'enseignement en phase avec les besoins sociétaux ;

**Considérant** l'émergence de nouveaux besoins de formation qui nécessitent une mise à jour continue tant des formations initiales que des activités de perfectionnement imposées le plus souvent par des conditions de vie et de travail changeantes ;

**Considérant** l'importance de réduire le fonctionnement et le travail en silos qui caractérisent encore la vie des disciplines universitaires ;

**Considérant que** la concurrence entre les universités ne procure pas toujours des bienfaits réels pour la société et peut même s'avérer néfaste dans certaines circonstances, notamment quand il s'agit de répondre aux besoins multiples de formation et de recherche engendrés par les problématiques complexes auxquelles la société fait face et qui requièrent des capacités universitaires à grande échelle ;

**Considérant** la taille, relativement modeste à l'échelle mondiale, des communautés scientifiques québécoises et des ressources des universités ;

**Considérant** les avantages d'une action plus concertée des universités québécoises ;

**Les conclusions suivantes, concernant la réussite des collaborations et des synergies interdisciplinaires et intersectorielles à l'intérieur de l'ordre universitaire, découlent des échanges intervenus pendant la journée du 5 novembre 2020 :**

1. Au vu de plusieurs des participant.e.s, cette recommandation est la plus audacieuse et ambitieuse du rapport et, à cet effet, devrait être soutenue, même si elle représente de grands défis tant sur les plans organisationnel, structurel, juridique, réglementaire et culturel dans les établissements universitaires.
2. En lien avec la recommandation 4, il faut dresser un état des lieux sur les réalisations universitaires en matière d'interdisciplinarité et d'intersectorialité.
3. L'intersectorialité est une orientation novatrice. Elle annonce particulièrement l'université du futur, est porteuse de développements féconds et est requise pour aborder les problèmes complexes qui confrontent les sociétés. Cependant, elle se heurte à de nombreuses difficultés en termes de compréhension, par les organismes subventionnaires de la recherche, de reconnaissance institutionnelle et par les pairs ainsi que de gouvernance.
4. Il faut lever les obstacles aux collaborations intersectorielles et offrir une formation en compétences transversales pour se doter d'individus experts en création de liens intersectoriels à tous les niveaux. Le progrès de l'intersectorialité requiert un ensemble d'ajustements dont, au premier chef, la reconnaissance de profils académiques hybrides et de nouvelles données métriques pour apprécier correctement les réalisations et les contributions

des personnes engagées dans des activités intersectorielles. Ce chantier pourrait être investi dans le cadre d'appels à projets de recherche.

5. Il faut créer davantage, dans les universités et entre leurs unités départementales et facultaires, tout comme entre les universités et les communautés environnantes, de lieux d'échanges intersectoriels et d'espaces partagés de rencontres, de réflexion et d'innovation, de collaboration entre disciplines et entre pratiques pour favoriser le développement de l'intersectorialité. L'animation de tels lieux, nécessaires à l'épanouissement de l'intersectorialité, doit pouvoir bénéficier des ressources suffisantes pour mettre en correspondance les universités et leurs partenaires des divers milieux avec lesquels elles sont en interrelation.
6. L'intersectorialité doit se vivre au sein même des différentes instances de gouvernance : elle invite donc à renforcer la collégialité universitaire.
7. En lien avec les recommandations 9 et 10, une université qui s'ouvre davantage aux collaborations avec la société civile élargit également les perspectives des universitaires et favorise l'intersectorialité.
8. Le mode de financement des universités, qui repose en bonne partie sur les effectifs étudiants de chaque établissement, ne favorise pas la collaboration entre elles de manière générale ni le développement de l'intersectorialité. Il y a lieu de mettre en œuvre des modes de financement plus incitatifs à la collaboration universitaire et éventuellement au développement de l'interdisciplinarité et de l'intersectorialité. Par ailleurs, il apparaît aussi important de viser un équilibre entre les incitatifs à la collaboration entre les universités québécoises et la compétitivité et l'attractivité de celles-ci au niveau national et international.
9. Le mode de financement de la recherche, qui repose notamment sur des cadres disciplinaires, doit être aménagé pour permettre une plus grande intersectorialité. À titre d'exemple, il suffit de rappeler la contrainte souvent imposée aux chercheur.e.s en contexte de recherche intersectorielle, de prévoir souvent la confection de plusieurs curriculum vitae adaptés aux exigences différenciées des organismes subventionnaires. Il faut accroître le financement des initiatives de recherche intersectorielle et de formation à la recherche intersectorielle, notamment du côté des Fonds de recherche du Québec et des autres agences subventionnaires. Il faut faire en sorte que l'intersectorialité s'incarne concrètement dans des stratégies d'action claires et partagées.

## RECOMMANDATION 7

### Conclusions relatives à l'hypothèse de recommandation 7 : Accroissement de la fréquentation universitaire aux trois cycles

**Considérant que** le Québec a besoin de tous ses talents ;

**Considérant** l'évolution inexorable vers une société du savoir et la nécessité d'une formation qui se poursuit tout au long d'une vie ;

**Considérant** l'importance de la scolarisation dans l'amélioration du niveau de vie et la prospérité collective, partout sur le territoire du Québec ;

**Considérant** le droit à l'éducation reconnu par le [Pacte international relatif aux droits économiques, sociaux et culturels](#) de même que les exigences de la démocratisation de l'accès aux études universitaires ;

**Considérant** l'hétérogénéité des populations étudiantes, dont les situations personnelles, les attentes et les aspirations sont très diversifiées ;

### Les conclusions suivantes, concernant l'accroissement de la fréquentation universitaire aux trois cycles, découlent des échanges intervenus pendant la journée du 10 novembre 2020 :

1. En cohérence avec une stratégie nationale ambitieuse, l'accessibilité demeure essentielle et doit être poursuivie dans toutes ses dimensions par :
  - l'accessibilité géographique partout au Québec ;
  - une collaboration accrue entre les établissements universitaires ;
  - un usage optimal des ressources et par la démocratisation des technologies numériques ;
  - l'accessibilité aux études tout au long et donc à tous les âges de la vie ;
  - l'accessibilité aux études et à la recherche pour tous les genres et groupes sociaux, particulièrement défavorisés, financièrement vulnérables, racisés, minoritaires, particulièrement dans les domaines où ils sont peu présents ou absents ;
  - l'accessibilité financière aux trois cycles d'étude par un soutien accru de la part du gouvernement ;
  - l'accessibilité aux études dans le respect des parcours atypiques ou uniques, les retours aux études, les changements d'orientation, les besoins particuliers, etc.
2. Des moyens doivent être mis en œuvre pour accroître l'accessibilité par :

- le financement approprié des universités pour qu'elles élargissent leur capacité d'accueil, notamment auprès des populations avec des besoins particuliers et pour favoriser la personnalisation des parcours ;
  - la valorisation des études universitaires à tous les cycles d'étude et dans la société toute entière (captiver dès le primaire; mettre de l'avant l'expérience scolaire, s'assurer d'outiller les élèves du primaire en ressources de toutes sortes, etc.) par de grandes campagnes d'information notamment ;
  - l'action concertée qui implique non seulement les ministères de l'Enseignement supérieur et de l'Éducation, mais aussi d'autres ministères (Économie et Innovation, Famille, Relations internationales et Francophonie, Travail, Emploi et Solidarité sociale, etc.) ;
  - l'action sur les représentations sociales des bienfaits et des coûts de la formation universitaire : ce travail devra varier en fonction de l'origine socio-économique notamment ou encore selon des groupes spécifiques (réalités régionales, populations autochtones, communauté étudiante adulte, etc.) et mener à une adaptation des critères d'admission et des services d'encadrement ;
  - le renforcement des collaborations et passerelles interordres dans l'offre de programmes partout sur le territoire québécois (miser notamment sur les pôles régionaux pour favoriser l'accessibilité) ;
  - l'instauration de pratiques d'admission tenant compte de la variété des parcours et des expériences individuelles ;
  - l'aide financière aux étudiant.e.s selon différentes modalités selon le cycle, les régions, etc. ;
  - l'enseignement inspiré des pratiques pédagogiques modernes reconnues : inclusives, actives, individualisées ;
  - l'équilibre à trouver entre les modes d'enseignement et d'apprentissage (en présence, à distance, hybride, etc.) selon les contextes, les besoins et les finalités tout en y mettant les moyens financiers. La formation à distance, tout comme celle en présence, est un moyen, pas une panacée. Par ailleurs, la formation à distance doit être de qualité et respecter l'autonomie des établissements ;
  - la réduction, voire l'élimination à court terme, de la fracture numérique afin de faciliter l'accessibilité.
3. En lien avec la recommandation 4, une meilleure accessibilité passe par un état des lieux, c'est-à-dire un portrait de la population étudiante, et par l'évaluation des pratiques en cours en vue de valoriser les meilleures pratiques d'enseignement et d'encadrement. Aussi, il faut offrir de meilleurs services pour accompagner les étudiant.e.s dans la réussite. Cela veut dire qu'il faut

varier et aussi adapter les services afin qu'ils répondent mieux à la diversité étudiante, et ce, de façon inclusive et équitable.

4. Miser sur une université équitable, diversifiée et inclusive à tous les échelons, c'est rendre l'université accueillante, bienveillante et sécuritaire, favorisant le développement d'un sentiment d'appartenance et la persévérance aux études.

## **RECOMMANDATION 8**

### **Conclusions relatives à l'hypothèse de recommandation 8 : Accroissement de la réussite scolaire et de la diplomation aux trois cycles universitaires**

**Considérant** la transformation et la diversification des effectifs étudiants et ce qui s'ensuit, c'est-à-dire la disparité des formations préalables aux études universitaires, la proportion importante de personnes ayant des besoins particuliers ou souffrant de contraintes variées, la diversité accentuée des conditions personnelles de vie des personnes aux études ;

**Considérant** la présence accrue de minorités ethniques et religieuses, d'étudiant.e.s internationaux et de personnes en situation de handicap qui peuvent avoir des besoins, des attentes et des objectifs de formation spécifiques différents de ceux de la majorité ;

**Considérant** les difficultés de toute nature que peuvent rencontrer les étudiant.e.s pendant leur formation, y compris des difficultés économiques et financières, des difficultés d'orientation, des difficultés de santé, notamment psychologique ;

**Considérant** les possibilités et les défis du numérique, qui modifient les conditions de production et de diffusion des savoirs et exigent des pratiques pédagogiques spécifiques ;

**Considérant** la nécessité d'implanter des formules pédagogiques riches adaptées aux contenus et contextes de formation en évolution et la nécessité de documenter les bienfaits de ces formules ;

**Les conclusions suivantes, concernant l'accroissement de la réussite scolaire et de la diplomation aux trois cycles universitaires, découlent des échanges intervenus pendant la journée du 10 novembre 2020 :**

1. La réussite scolaire à l'université est un enjeu social majeur que le Québec doit prioriser.
2. Il faut tenir compte de la très grande diversité caractérisant la population étudiante d'aujourd'hui ainsi que la diversité des objectifs poursuivis dans le cadre d'une formation universitaire dans la mesure et la définition des indicateurs de réussite, adaptés aux parcours et défi de formation tout au long de la vie.

3. Il faut encourager la diversité dans toutes les disciplines, tendre vers des groupes d'emploi universitaire diversifiés, représentatifs des réalités sur le terrain spécifique à chacune des disciplines enseignées et se donner l'objectif de « dégenrer » les disciplines.
4. Il faut captiver pour réussir la formation, notamment en exploitant les moyens suivants :
  - veiller à l'enrichissement continu des compétences pédagogiques du corps enseignant (des personnes chargées de cours aux professeur.e.s titulaires) ;
  - pratiquer une pédagogie active et attentive aux antécédents et aux besoins variés de la communauté étudiante ;
  - offrir de la formation à tout le personnel universitaire sur les réalités que vivent certains groupes qui malheureusement sont encore méconnus et qui peuvent amener encore de nos jours des épisodes de racisme ou de discrimination ;
  - valoriser le rôle et l'implication des membres de tous les groupes d'emploi de l'université dans le soutien à la réussite étudiante et, ce faisant, se préoccuper de la précarité de certains groupes d'emploi et mieux les soutenir ;
  - se préoccuper davantage de la santé psychologique de la population étudiante ;
  - utiliser la formation à distance comme un moyen et non une fin en soi, avec un esprit pédagogique critique et en tenant compte de l'accès très inégal aux technologies numériques sur le territoire québécois ;
  - accélérer l'accessibilité à Internet haute vitesse (encore très variable d'une région à l'autre) et aux outils et environnements numériques, pour toutes et tous et sur l'ensemble du territoire, tout en tenant compte de l'inégalité des moyens financiers des personnes et des familles ;
  - recourir à des composantes de formation proches de la réalité pour les emplois du futur (stages, maillages avec le marché de l'emploi) sans assujettir la formation universitaire aux impératifs immédiats du marché du travail qui peuvent varier car on ne connaît pas les emplois de demain.

## **RECOMMANDATION 11**

### **Conclusions relatives à l'hypothèse de recommandation 11 : Rôle central des universités en matière d'innovations sociales, technologiques, pédagogiques et organisationnelles**

**Considérant** l'innovation comme faisant partie intégrante de la vie universitaire, que ce soit dans ses activités d'enseignement, de recherche, de création, de transfert de connaissances, de services aux collectivités ;

**Considérant que** l'université doit non seulement contribuer à des innovations pertinentes en réponse aux besoins de société, mais encore elle-même penser autrement, faire preuve d'imagination, d'originalité et de créativité ;

**Considérant qu'**une innovation est nécessairement imprévisible, nécessite une prise de risque, peut survenir en contextes variés, et concerne toutes les disciplines et tous les secteurs de la recherche ;

**Considérant que** pour aborder les défis du futur, l'innovation doit être valorisée et soutenue dans sa diversité et sous toutes ses formes, c'est-à-dire saisir ces changements profonds au travers de différents prismes : pédagogique, social, technologique, organisationnel ;

**Considérant que** l'activité d'enseignement doit s'adapter au développement des connaissances et de la science en constante évolution, ainsi qu'aux besoins également en constante transformation de la population et des personnes que l'université doit desservir ;

**Considérant que** l'innovation pédagogique est déjà au cœur de la mission universitaire, que ce soit par le développement de nouvelles façons d'enseigner et de modalités pédagogiques actives, par l'inclusion des apprentissages expérientiels, la formation en milieu de travail et les multiples modalités d'enseignement à distance, celle-ci doit être poussée d'un cran face à un monde en profonde transformation ;

**Considérant qu'**augmenter la puissance de l'innovation et des savoirs développés implique de trouver un équilibre entre soutenir des initiatives disciplinaires spécifiques et des initiatives interdisciplinaires intégratrices pour trouver des solutions adaptées et applicables aux enjeux de société ;

**Considérant** la volonté du gouvernement du Québec de créer des zones d'innovation qui soient des milieux de vie où les entreprises, la société civile, les universités, les CCTT et les autres acteurs de la recherche scientifique travaillent en étroite collaboration pour innover ;

**Considérant que** la très grande majorité des participant.e.s est favorable à l'ajout de cette recommandation et à son inclusion dans le rapport sur les quatre journées de délibération :



**Les conclusions suivantes, concernant le rôle central des universités en matière d'innovations sociales, technologiques, pédagogiques et organisationnelles, découlent des échanges intervenus pendant la journée du 10 novembre 2020 :**

1. En tant que génératrice d'innovations dans toutes ses dimensions, l'université québécoise doit assurer plus que jamais un rôle de leader. Pour dynamiser l'innovation, elle doit :
  - inclure tous les groupes d'emploi dans cette culture d'innovation et miser sur la collégialité ;
  - soutenir cette culture en renforçant la formation de la relève en recherche et innovation ;
  - faire preuve d'agilité et de fluidité dans son mode d'organisation, de gestion et d'évaluation, de manière à propulser l'innovation dans toutes ses dimensions ;
  - prendre en considération les besoins actuels et futurs de la communauté étudiante dans le développement de nouvelles façons d'enseigner, de proposer des modes de transmission des savoirs et des apprentissages novateurs et adaptés, et de valoriser les pratiques les plus prometteuses ;
  - contribuer à la mobilisation de l'ensemble des parties prenantes de la société (inclure notamment les communautés locales et régionales et les pôles régionaux d'enseignement supérieur) et travailler de concert et dans le respect de l'autonomie de chacune des parties dans le développement des innovations de différentes natures et dans l'atteinte des objectifs déterminés pour répondre aux besoins identifiés et aux grands défis de société ;
  - réaffirmer le caractère innovant des universités par une stratégie de communication active. Cette dimension doit aussi être résolument portée par le gouvernement du Québec ;
  - suivre les innovations et relever le défi de la mesure des impacts ou des effets des innovations sous toutes les formes qu'elles peuvent prendre ;
  - miser sur sa stratégie ÉDI comme moteur de l'innovation ouverte, durable et pertinente.
2. Le gouvernement du Québec doit appuyer le déploiement d'innovations diverses par notamment des programmes de financement qui mettent de l'avant les avantages de l'interdisciplinarité et de l'intersectorialité, des collaborations interordres, et des partenariats entreprise-université. Pour ce faire, il importe que les universités et les organismes de valorisation, de transfert et de médiation soient consultés sur ces choix financiers. Il doit mettre en place des mécanismes susceptibles de garantir une étroite collaboration entre les parties prenantes dans chacune des zones d'innovation au Québec et faire de celles-ci des milieux de vie et de travail stimulants et à l'intérieur desquelles la contribution de tous est mobilisée autour d'objectifs communs en matière d'innovations.

## RECOMMANDATION 9

### Conclusions relatives à l'hypothèse de recommandation 9 : Collaboration université-société amplifiée et adaptée aux besoins en évolution

**Considérant que** les grands défis de société imposent de s'appuyer sur la science pour guider l'action et la prise de décision politique ;

**Considérant** l'importance du développement de la pensée critique dans un contexte de surabondance d'informations peu ou pas vérifiées et de la diffusion de prétendus « faits alternatifs » générés par les sources les plus diverses actives sur les plateformes numériques ;

**Considérant que** les chercheuses et les chercheurs, comme les universités, doivent mieux assumer leur rôle de défendre, de diffuser et de promouvoir la science et le savoir, ainsi que leurs limites, dans les débats de société et auprès des personnes en position de décider ;

**Considérant que** la responsabilité sociale de l'institution universitaire se prolonge au-delà de la seule réalisation de ses missions de formation, de recherche et de création, et de transfert de connaissances ;

### Les conclusions suivantes, concernant la collaboration université-société amplifiée et adaptée aux besoins en évolution, découlent des échanges intervenus pendant la journée du 12 novembre 2020 :

1. Il y a consensus sur l'importance déterminante et le caractère essentiel de l'intensification de la collaboration entre l'université, en sa qualité de service public, et la société, sous les diverses formes que peut prendre cette collaboration (services à la communauté, service aux collectivités, transfert de connaissances, vulgarisation, intervention dans les médias, etc.), en évoluant vers une université capable de sortir de ses murs et en optimisant sa perméabilité aux milieux divers de la société.
2. Au titre de la collaboration entre université et société, les universités sont des plus actives et ont déployé jusqu'à ce jour de nombreuses initiatives sous de multiples formes. À cet égard et en lien avec la recommandation 4, il importe de faire une recension des réalisations pour discerner les initiatives porteuses et les innovations heureuses afin de les diffuser et de les faire connaître davantage.
3. Dans la collaboration université-société, l'on doit mieux faire valoir et soutenir l'apport du secteur des arts et de la culture, celui du milieu communautaire et celui des organismes de valorisation, de transfert et de médiation, sans oublier le rôle des étudiant.e.s en cours de formation dans les activités de service à la société. S'ajoutent l'expertise universitaire et sa

capacité de jouer un rôle central dans la médiation scientifique et la délibération. Il faut aussi miser sur les besoins de connaissances exprimés par la société civile pour créer des lieux d'échanges et favoriser l'émergence de collaborations plus approfondies entre université et société.

4. Il faut davantage mettre en lumière les grands enjeux conditionnant le développement et la réussite des activités de service de l'université à la société. À cet égard, il y a nécessité :
  - d'une meilleure reconnaissance par les pairs de ce type d'activités selon ses diverses formes dans la tâche et le cheminement de carrière des membres du corps enseignant (aussi dans l'évaluation des dossiers étudiants), comme c'est déjà le cas pour l'enseignement et la recherche ;
  - d'impliquer toutes les composantes professionnelles de l'université dans le service de l'université à la société ;
  - d'une meilleure reconnaissance de l'apport des communautés et de leurs membres, qui ont aussi des savoirs propres, au développement du service de l'université à la société (les citoyen.ne.s et les partenaires divers ne doivent pas être traités seulement comme un objet d'étude, mais aussi comme des collaboratrices et des collaborateurs actifs au partenariat) ;
  - de trouver une façon de reconnaître les collaborations université-milieu dans les mécanismes d'évaluation et de promotion, au même titre que la recherche scientifique et la publication dans des revues arbitrées ;
  - de respecter la liberté académique et les dynamiques locales de même que l'autonomie des universités dans leur organisation ;
  - d'un financement directement lié au soutien du service de l'université à la communauté, distinct du financement pour la formation et du financement de la recherche ;
  - d'avoir une façon pérenne de reconnaître cette mission de l'université et de faire confiance aux partenaires de cette relation qui doit être envisagée dans une perspective collaborative et bidirectionnelle.
5. Miser sur une université équitable, diversifiée et inclusive. Plus l'université sera représentative de la société québécoise, plus il y aura de parties prenantes motivées et qualifiées pour débiter et maintenir des collaborations université-société.

## **RECOMMANDATION 10**

### **Conclusions relatives à l'hypothèse de recommandation 10 : Mécanisme permanent de liaison université-société « Conférence permanente université-société »**

**Considérant** l'importance d'une collaboration entre l'université et la société adaptée aux besoins actuels et à ceux de l'avenir prévisible ;

**Considérant** le grand nombre des partenaires intéressés par une telle collaboration ;

**Considérant** la collaboration croissante des citoyen.ne.s à la définition des besoins, des problématiques de recherche, et au processus même d'élaboration des projets de recherche ;

**Considérant** le mouvement en faveur de la science ouverte et le souci d'atteindre une plus grande équité dans l'accès aux savoirs scientifiques ;

**Considérant** l'absence d'un lieu collectif et organisé susceptible de favoriser, par un dialogue ouvert, structuré et concluant sur les collaborations entre l'université et la société ;

**Considérant** la recommandation 9 pour une collaboration de l'université et de la société qui soit amplifiée et adaptée aux besoins en évolution ;

**Considérant** la nécessité pour le Québec de favoriser le développement et le partage d'une réflexion stratégique sur l'institution universitaire et son lien avec la société ;

### **Les conclusions suivantes, concernant le mécanisme permanent de liaison université-société « Conférence permanente université-société » découlent des échanges intervenus pendant la journée du 12 novembre 2020 :**

1. La majorité des participant.e.s s'oppose à la mise en place d'un mécanisme permanent et centralisé de liaison université-société. Il y a déjà de nombreux outils et des moyens de tisser des liens entre l'université et la société et on craint, dans le mécanisme évoqué, une nouvelle structure lourde ou redondante.
2. Un consensus se dégage pour soutenir et renforcer les organismes et les mécanismes de tous genres qui existent déjà et qui contribuent au rapprochement universités-milieus. Mais subsistent encore des questions sur les meilleures pratiques en la matière. Entre autres :
  - Faut-il se situer au niveau national ou aux niveaux local ou régional ?
  - Par quels moyens faut-il assurer ce dialogue constant université-société ?
3. Il faut poursuivre la réflexion sur cet enjeu parce que :
  - il existe déjà bon nombre d'instances de liaison, d'échanges d'information, de concertation, de collaboration, d'action commune, impliquant le milieu universitaire et le milieu environnant ;
  - il y a sans doute un intérêt à faire une cartographie collective des initiatives existantes et à mieux les valoriser ;

- les dynamiques locales doivent être prises en compte et respectées ;
- il y a nécessité d'éclairer le gouvernement sur les nombreuses initiatives et leurs retombées, essentielles à l'enrichissement continu d'une population ouverte et éclairée sur les grands enjeux de société.

## **RECOMMANDATION 12**

### **Conclusions relatives à l'hypothèse de recommandation 12 : L'université québécoise comme citoyenne du monde**

**Considérant que** la mondialisation accélère le développement des collaborations entre la communauté de la recherche et génère des partenariats entre les universités, les institutions et les organismes de financement de différentes régions du monde ;

**Considérant** la volonté du gouvernement du Québec d'accroître sa présence au niveau international, notamment en favorisant les collaborations internationales et les partenariats en matière de recherche et de développement, qui permettent aux universités et aux centres de recherche d'accéder à des réseaux d'experts et à des infrastructures de recherche de classe mondiale ;

**Considérant que** le Québec doit faire partie de grands réseaux scientifiques, voire en prendre le leadership quand c'est possible, et contribuer aux grands défis de société qu'il partage avec l'ensemble des régions de la planète ;

**Considérant que** les collaborations scientifiques internationales sont à la base de la diplomatie scientifique, laquelle permet de promouvoir et défendre les intérêts du Québec sur le plan international et de faire valoir son expertise scientifique sur des enjeux planétaires ;

**Considérant** la mondialisation de l'enseignement supérieur francophone et le positionnement que les universités québécoises doivent renforcer dans la Francophonie ;

**Considérant** la volonté des Fonds de recherche du Québec de poursuivre le développement de partenariats de recherche avec leurs homologues du Canada et d'autres pays, pour favoriser la mobilité étudiante, de même que la découverte et l'innovation sur des objets communs, et de favoriser le positionnement des chercheur.e.s sur l'échiquier international de la science ;

**Considérant** l'importance de promouvoir, à tous les niveaux des études supérieures, la formation et les expériences académiques à l'extérieur du Québec auprès de la relève québécoise, de même que l'importance d'attirer et de retenir les étudiant.e.s internationaux ;

**Considérant que** le Québec, avec ses villes et ses régions universitaires, possède les atouts nécessaires pour renforcer sa position en matière d'accueil et ainsi bénéficier de retombées intellectuelles et économiques ;

**Les conclusions suivantes, concernant l'université québécoise comme citoyenne du monde, découlent des échanges intervenus pendant la journée du 12 novembre 2020 :**

1. Il y a consensus sur le bien-fondé et le rationnel de cette recommandation et de son inclusion dans le rapport sur les quatre journées de délibération.
2. En termes de développement de nouvelles stratégies de mise en valeur de l'expertise scientifique et de l'innovation découlant de la recherche québécoise au niveau international, il y a consensus pour que les universités, les institutions et les organismes de financement appuyés par les ministères et les partenaires concernés fassent des efforts plus importants pour :
  - attirer des talents en provenance de l'extérieur du Québec ;
  - faire valoir les atouts du Québec comme milieu d'accueil, comme culture universitaire forte et comme terreau d'innovation.
3. En termes de collaborations scientifiques à l'échelle pancanadienne et internationale, des efforts doivent être déployés pour :
  - faire davantage rayonner les talents du Québec ;
  - penser à une stratégie durable de réseaux internationaux pour les faire perdurer et renforcer l'apport et l'influence des chercheur.e.s du Québec dans ces grands réseaux internationaux ;
  - renforcer le rôle de la diplomatie scientifique et mieux la faire connaître pour valoriser l'expertise scientifique québécoise au niveau international ;
  - intensifier les collaborations interrégions et pancanadiennes pour renforcer les expertises québécoises dans une perspective d'internationalisation.
4. En termes de mobilité, nos étudiant.e.s doivent élargir leurs horizons au-delà du Québec. À cet effet, il y a nécessité de :
  - favoriser les études à l'extérieur du Québec ;
  - prévoir des incitatifs financiers pour stimuler la mobilité et permettre la fluidité des échanges nationaux et internationaux ;
  - prendre en compte les particularités de la population étudiante ;
  - lever les barrières administratives qui nuisent aux échanges et revoir les ententes qui actuellement les permettent ;
  - accorder des sommes en fonction des axes, des domaines, des parcours, etc. ;
  - s'assurer de la qualité et de la pertinence de l'offre au niveau international.

5. En termes de développement de partenariats pour la formation et la recherche avec la communauté internationale, il y a nécessité :
- d'une action concertée des différents paliers gouvernementaux (Québec-Canada) avec les universités qui doivent tendre vers les mêmes objectifs (ex. : souci de cohésion avec le processus d'immigration) ;
  - d'en faire plus en mettant à contribution l'ensemble des parties prenantes de la communauté universitaire et en prenant en compte la pluralité des finalités de l'internationalisation (bénéfices sociaux, environnementaux, démocratiques) ;
  - d'avoir des partenariats à valeur ajoutée et d'établir des relations durables qui permettent de constituer des réseaux et d'entretenir des relations scientifiques susceptibles de déboucher sur des projets de recherche et de formation plus structurants à long terme ;
  - d'assurer un soutien financier pour permettre une fluidité des collaborations entre celles et ceux qui viennent au Québec et celles et ceux qui vont à l'extérieur ;
  - de faire du Québec le leader de la recherche dans la francophonie à travers le monde.
6. Enfin, il ne faut pas oublier le fait que les possibilités et les défis du numérique modifient les conditions de production et de diffusion des savoirs et accélèrent les collaborations à l'international. De plus, les initiatives mondiales en recherche tendent résolument vers une science ouverte et le libre accès aux publications scientifiques. À cet égard, les développements dans le monde du numérique forcent les universités à l'échelle mondiale à transformer la façon et les lieux où se déroulent leurs activités de formation comme la recherche.

## CONCLUSION

Après plus d'une année de rencontres et de discussions d'un groupe d'experts, après la mise en ligne pour consultation d'un document de réflexion résumant leurs échanges et leurs recommandations, et après quatre journées intensives d'échanges impliquant plus de 70 personnes provenant de divers milieux intéressés par le futur de nos universités, le présent rapport propose un ensemble structuré de pistes d'action prometteuses et constructives pour actualiser les 12 recommandations qui faciliteront le développement et assureront la vitalité de l'université québécoise du futur.

Cette université se veut et se doit d'être plus inclusive et équitable, accessible à toutes nos communautés, plus audacieuse et innovante, et plus ancrée dans la société québécoise tout en étant citoyenne du monde.

Nos recommandations ciblent plus particulièrement trois grands chantiers pour lesquels nous avons été mandatés : collaborer tous azimuts; captiver pour réussir la formation; et orchestrer savoir et société. Afin d'être en mesure d'élaborer sur ces trois chantiers, il était tout d'abord nécessaire d'établir les principes et conditions requis permettant le développement de l'université québécoise du futur.

Soulignons d'entrée de jeu que les conclusions tirées des recommandations discutées lors de nos consultations s'adressent à plusieurs acteurs de notre société.

En tout premier lieu, elles s'adressent bien sûr à notre gouvernement et, plus spécifiquement, à la ministre et au ministère de l'Enseignement supérieur. La ministre nous a réitéré à plusieurs reprises son intérêt pour nos travaux et pour le développement d'un plan d'action concret à court, moyen et long termes. Nous sommes confiants que les conclusions de nos échanges sur les 12 hypothèses de recommandations répondront à ses attentes. Il ne faudrait toutefois pas oublier que plusieurs autres ministères sont directement impliqués en enseignement supérieur et dans l'université du futur. Par exemple, le ministère de l'Économie et de l'Innovation, dont le mandat inclut la science et la recherche, au collège et à l'université, est assurément un acteur clé, car il finance les Fonds de recherche du Québec, la relève en recherche et plusieurs infrastructures et réseaux de recherche. Pensons aussi au ministère de l'Éducation qui prépare les étudiantes et les étudiants à accéder aux études supérieures, ainsi qu'aux ministères du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale, de la Santé et des Services sociaux, de l'Immigration, des Relations internationales et de la Francophonie, et plusieurs autres. En fait, tous les ministères devraient se sentir concernés et interpellés par le devenir de nos universités. Il en va, en effet, de l'avenir de notre société. Il est donc éminemment nécessaire que tous ces ministères du gouvernement québécois agissent de concert afin d'assurer le développement de l'université du futur et son impact dans toutes les sphères de notre société. Cette nécessaire concertation entre divers ministères a été soulevée à maintes reprises lors de nos consultations et de nos discussions.

Les universités et les différents groupes qui les composent sont aussi directement concernés dans la mise en place de plusieurs de nos recommandations. Le milieu universitaire devra faire preuve d'agilité, d'innovation, d'audace et de capacité à se renouveler si on veut que l'université du futur réponde aux aspirations des générations futures en se montrant véritablement inclusive et en assurant une présence dynamique dans toutes les sphères de nos sociétés, ici et ailleurs. Il ne



faudrait pas oublier non plus les cégeps et les collèges qui jouent un rôle clé dans la préparation des personnes aspirant aux études universitaires.

Il importe également d'ajouter que plusieurs autres partenaires sont concernés par certaines de nos conclusions et de nos recommandations : les municipalités et les régions, le secteur privé et industriel, les secteurs communautaire et culturel, et les organismes à but non lucratif. Toutes et tous ont des rôles importants à jouer afin d'assurer le succès de l'université du futur et de faciliter son ouverture et son implication soutenue et innovante dans notre société.

Bien sûr, les travaux qui se terminent avec ce rapport ne sont pas une fin en soi, mais plutôt un début qui devrait, nous l'espérons, servir d'assises et de plan d'action au développement de l'université québécoise du futur. À cet égard, nous proposons à la ministre de l'Enseignement supérieur, la création d'un comité de suivi qui pourrait être composé des membres du groupe de travail qui ont contribué à l'élaboration du rapport et aux consultations qui ont suivi. Quelques membres pourraient en outre être ajoutés au besoin afin de s'assurer d'une représentation plus large et inclusive de notre société. Les travaux accomplis à ce jour nous ont profondément impliqués et nous désirons continuer à être impliqués dans la mise en action des conclusions et recommandations de notre rapport.

## **ANNEXE 1 : Document de réflexion et de consultation**

Fonds de recherche du Québec

*Nature et Technologies Santé Société et Culture*



# L'UNIVERSITÉ QUÉBÉCOISE DU FUTUR

## Tendances, enjeux, pistes d'action et recommandations

Document de réflexion et de consultation

Le 15 septembre 2020



## MESSAGE DU SCIENTIFIQUE EN CHEF DU QUÉBEC

Ce n'est qu'un début...

Principale dépositaire du savoir, l'institution universitaire est responsable du développement et de la transmission des connaissances qui constituent ce savoir : c'est dire que sa nature même la tourne vers l'avenir. Il s'agit de remettre sans cesse en jeu les acquis du savoir ou de les solidifier par de nouvelles approches, de nouvelles preuves. Il s'agit aussi de proposer ce savoir aux jeunes pour qu'ils s'en saisissent, le prolongent ou le contestent par le regard neuf qu'ils portent sur le monde, par leur sensibilité propre, leur imagination particulière. Pas de savoir, en effet, sans son renouvellement incessant.

Ce rôle traditionnel de l'université se double de nos jours d'une nouvelle exigence : la société attend désormais de l'institution qu'elle donne des réponses à des questions qui sont celles de la société. Des questions souvent inattendues à l'égard desquelles l'université doit proposer des solutions. Les divers problèmes qui assaillent actuellement la planète forment sans doute l'enjeu qui marquera le prochain siècle pour l'université. Depuis les années 1960, l'université québécoise ouvre progressivement ses murs, et elle devient plus perméable aux besoins du Québec et des autres sociétés. Toutes les questions que s'est posées l'humanité depuis des siècles semblent en effet devenues plus urgentes.

L'université, plus que jamais dans son histoire, doit désormais regarder vers le futur et préparer celles et ceux qui la fréquentent, en particulier les jeunes générations, aux exigences des situations qu'ils vont rencontrer. Dans l'enseignement comme dans la recherche, elle est condamnée à l'excellence : la jeunesse n'en attend pas moins d'elle. L'université québécoise a beaucoup innové et s'est décloisonnée depuis les trois dernières années, tout en s'ouvrant de plus en plus à sa société, et il faut qu'elle poursuive et accélère ses efforts en se montrant encore plus ambitieuse et innovante.

De nos jours, cependant, la jeunesse attend plus encore : elle exige de cette vénérable institution une souplesse, une flexibilité, une ouverture qui rendent les étudiantes et les étudiants capables d'exprimer tout leur potentiel. Les jeunes attendent de l'université qu'elle leur donne la possibilité de satisfaire leurs ambitions, de réaliser leurs rêves et de faire s'épanouir tous leurs talents, et ce, quelles qu'en soient la diversité ou même parfois le disparate.

Lieu de tous les questionnements, mais aussi de la vérification rigoureuse de toutes les affirmations, l'université vit de débats et de pluralité de points de vue. Elle accueille toutes les déclinaisons possibles de l'humain, de l'individu, de la communauté. D'où sa richesse, et sa force si elle parvient à s'ouvrir encore plus à la diversité.

C'est avec ce souci en tête et dans la foulée d'échanges que j'ai eus avec le ministre de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur<sup>1</sup>, que je préside depuis

---

<sup>1</sup> Le ministre de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur était alors M. Jean-François Roberge. À la fin juin 2020, le ministère de l'Enseignement supérieur a été créé et le mandat du scientifique

septembre 2019 un groupe de travail formé de toutes les composantes de l'université : professeures et professeurs, personnes chargées de cours, étudiantes et étudiants, directions, auxquels se sont joints des hauts fonctionnaires et un membre issu du milieu entrepreneurial. Ce groupe d'une douzaine de personnes a réfléchi sur les exigences de l'université québécoise du futur dans le cadre de 12 rencontres, et ce, malgré le contexte de la COVID-19. Il a alimenté le trio responsable de la rédaction du présent document : Denise Pérusse, directrice aux défis de société et aux maillages intersectoriels aux Fonds de recherche du Québec, Claude Corbo, ancien recteur de l'Université du Québec à Montréal, membre du Conseil supérieur de l'éducation et président de la Commission de l'enseignement et de la recherche universitaire du Conseil, et Jean-Pierre Vidal, professeur émérite de littérature de l'Université du Québec à Chicoutimi et conseiller stratégique aux Fonds de recherche du Québec.

Bien sûr, nous ne partons pas de zéro : depuis de nombreuses années, les universités au Québec s'efforcent de se montrer plus flexibles, plus ouvertes et plus inclusives. Les Fonds de recherche du Québec ont multiplié les programmes novateurs, fondés sur l'interdisciplinarité et même l'intersectorialité. Le programme AUDACE en est un exemple; sa réputation rayonne désormais dans le monde entier. L'institution universitaire est incontestablement en transformation accélérée. Il s'agit maintenant de voir au-delà de la ligne d'horizon pour clarifier où nous voulons aller ensemble, ce qui implique de se mettre à l'écoute de la société civile et en particulier de la jeunesse. Nous devons nous ouvrir à toutes les idées, à tous les rêves même.

Comme toute activité de recherche scientifique, en quête de réponses parce qu'elle formule avec rigueur toutes les questions, comme tout art qui se tourne vers un public, comme tout enseignement axé sur la jeunesse, comme toute transmission qu'anime la recherche de la pérennité « pour la suite du monde », l'université est fondamentalement interpellée par l'avenir tout autant qu'elle est fondée sur les acquis du passé, un passé qui bouge avec ce que le présent sait faire de lui.

J'espère que les constats et les propositions ici regroupés recevront le plus large accueil possible. Transmis à la ministre de l'Enseignement supérieur, Mme Danielle McCann, ce document fera l'objet d'un vaste débat lors d'une journée de réflexion à laquelle seront conviés cet automne tous les organismes et personnes concernés.

Ayons l'audace de nos rêves!



Rémi Quirion, scientifique en chef du Québec

---

en chef à la présidence de ce groupe de travail confirmé par la nouvelle ministre, Mme Danielle McCann.

# TABLE DES MATIÈRES

<b>Introduction</b>	<b>7</b>
<b>1 Grandes tendances susceptibles d'influencer l'université du futur</b>	<b>12</b>
1.1 Tendances générales	
1.1.1 Menaces globales : crise climatique, pandémies et autres grandes menaces	
1.1.2 Déploiement du numérique	
1.1.3 Développement ininterrompu de la science et de la technologie	
1.1.4 Perspectives démographiques porteuses de transformations, de défis ou de conflits	
1.1.5 Difficulté de prévoir l'évolution de la mondialisation	
1.1.6 Tendances sociétales et culturelles	
1.2 Tendances affectant particulièrement les universités	
1.2.1 Transformation de la recherche, démocratisation et accessibilité des savoirs	
1.2.2 Préoccupations relatives à la liberté académique	
1.2.3 Préoccupations relatives à l'autonomie universitaire	
1.2.4 Défis relatifs à l'équilibre entre les revenus et les dépenses	
1.2.5 Impacts du numérique	
1.2.6 Diversification des effectifs étudiants	
1.2.7 Diversification des besoins, des modes et des milieux de formation	
1.2.8 Initiatives gouvernementales locales récentes	
<b>2 Évolution du système universitaire québécois depuis la fin des années 1990 : quelques données-clés</b>	<b>28</b>
2.1 Formation	
2.1.1 Évolution des inscriptions	
2.1.2 Évolution du nombre de diplômes octroyés	
2.2 Recherche et création	
2.2.1 Évolution des fonds de recherche obtenus par les universités	
2.2.2 Évolution du nombre de membres du corps professoral ayant reçu des fonds de recherche	
2.3 Personnels académiques	
2.3.1 Corps professoraux	
2.3.2 Personnes chargées de cours	
2.3.3 Personnel professionnel de recherche	
2.3.4 Personnes postdoctorantes	
2.4 Ressources des universités	
2.4.1 Personnels des universités	
2.4.2 Ressources financières et dépenses des universités	

<b>3 Conditions d'accomplissement de la mission universitaire</b>	<b>64</b>
3.1 Liberté académique	
3.2 Autonomie institutionnelle	
3.3 Financement approprié	
<b>4 Préoccupations fondamentales devant inspirer l'accomplissement de la mission universitaire</b>	<b>69</b>
4.1 Maintenir et renforcer l'enseignement et la recherche théoriques	
4.2 Exploiter le nouveau contexte créé par le développement du numérique	
<b>5 Des grandes tendances aux trois nouveaux enjeux pour les universités</b>	<b>72</b>
5.1 Premier enjeu : Collaborer tous azimuts pour optimiser les apports novateurs à la société	
5.2 Deuxième enjeu : Captiver pour réussir la formation	
5.3 Troisième enjeu : Orchestrer savoir et société	
<b>6 Pistes d'action</b>	<b>80</b>
6.1 Actions en lien avec le premier enjeu : Collaborer tous azimuts pour optimiser les apports novateurs à la société	
6.2 Actions en lien avec le deuxième enjeu : Captiver pour réussir la formation	
6.3 Actions en lien avec le troisième enjeu : Orchestrer savoir et société	
<b>7 Hypothèses de recommandations proposées par le Chantier sur l'université québécoise du futur</b>	<b>85</b>
<b>Première série : Hypothèses de recommandations pour assurer les conditions de base de fonctionnement de l'université québécoise du futur</b>	
Recommandation 1 : Ressources financières des universités québécoises	
Recommandation 2 : Composition représentative des corps professoraux et des autres corps d'emploi des universités	
Recommandation 3 : Reconnaissance de l'institution universitaire	
Recommandation 4 : Information relative aux différentes dimensions de l'activité universitaire	
<b>Deuxième série : Hypothèses de recommandations pour les trois enjeux interpelant particulièrement l'université québécoise des prochaines années</b>	
Recommandation 5 : Réussite des collaborations et des synergies interordres	
Recommandation 6 : Réussite des collaborations et des synergies à l'intérieur de l'ordre universitaire	
Recommandation 7 : Accroissement de la fréquentation universitaire aux trois cycles	
Recommandation 8 : Accroissement de la réussite scolaire et de la diplomation aux trois cycles	
Recommandation 9 : Collaboration université-société amplifiée et adaptée aux besoins en évolution	
Recommandation 10 : Mécanisme permanent de liaison université-société	
<b>Conclusion</b>	<b>103</b>
<b>Principaux documents consultés</b>	<b>104</b>
<b>Annexe 1 : Membres du groupe de travail sur l'université québécoise du futur</b>	<b>108</b>



# INTRODUCTION

Le présent document propose une nécessaire réflexion sur l'avenir de l'université québécoise au service d'une société apprenante. Il vise à préparer une activité délibérative où l'on formulera des idées directrices, des recommandations et des priorités susceptibles de guider l'action de toutes les parties prenantes de l'institution universitaire québécoise, depuis les communautés universitaires jusqu'aux instances gouvernementales en passant par la société civile. Il s'agit d'assurer que l'institution universitaire, tout en accomplissant sa mission traditionnelle, serve le Québec et le monde par une action prenant en compte les défis particuliers qui s'affirment au moment où approche le deuxième quart du XXI<sup>e</sup> siècle.

Ce document a été préparé par un groupe représentatif du monde universitaire québécois, à la demande du ministre de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur et sous la présidence du scientifique en chef du Québec.

Il convie à réfléchir, délibérer et agir de façon concertée à l'égard de notre système universitaire.

## **Un défi lancé aux universités**

Le document a été mis au point dans un contexte particulier : à la menace structurelle que représente pour l'humanité la dégradation accélérée de l'environnement s'est brusquement ajoutée la pandémie de la COVID-19, qui, si elle se présente de prime abord comme un événement conjoncturel, porte en elle le potentiel d'introduire des changements structurels considérables, au Québec comme ailleurs dans le monde.

Ce contexte et la possibilité que des problèmes de même nature puissent surgir se doublent d'une accélération du rythme des changements observés par ailleurs dans tous les domaines : scientifique, technologique, économique, social, culturel, politique, etc.

Touchées elles-mêmes de plein fouet par ces divers changements, les universités doivent non seulement y faire face pour elles-mêmes, mais aussi savoir jouer un rôle capital dans la façon dont les sociétés parviendront à les vivre et même à en tirer profit. En effet, plus que jamais dans leur histoire millénaire, les universités sont au cœur du destin futur des nations. Plus que jamais dans leur histoire, les universités doivent savoir décoder l'avenir, dans un monde en changement accéléré, pour être capables d'y préparer à leur tour les nations et les êtres humains. Plus que jamais dans leur histoire, les universités sont sollicitées pour aider l'humanité à surmonter les périls qui l'assaillent. Les circonstances nous rappellent ainsi que l'université joue, en tant qu'institution centrale du savoir, un rôle irremplaçable dans le destin de nos sociétés.

Ces caractéristiques du monde actuel interpellent les systèmes d'éducation des nations. Au premier chef, les universités, de manière plus exigeante et plus

décisive qu'à aucun autre moment dans leur histoire millénaire, assument des tâches vitales de formation supérieure, de développement de la science et de la culture par la recherche et la création, de transfert de connaissances vers les activités de toute nature qui se déploient dans les sociétés pour assurer la prospérité de ces dernières, leur bien-être, leur équité et leur liberté. Ces tâches vitales doivent de plus contribuer aujourd'hui à la résolution des problèmes sans précédent qui affectent désormais l'humanité tout entière. Les universités doivent également jouer ce rôle au sein de la société en se rapprochant encore plus de l'ensemble des acteurs sociaux, dans les milieux où elles œuvrent.

C'est ainsi le grand défi des universités d'être à la fois, et ce, sans se dénaturer, un radar discernant les exigences de l'avenir et l'agent premier y rendant prêtes les nations et leurs populations.

À ce défi n'échappent évidemment pas les universités québécoises. Or, nous pouvons nous inquiéter de la manière dont ces établissements et la société s'y préparent. Une réflexion structurée complète et actualisée sur l'avenir de l'institution universitaire québécoise est maintenant indispensable. Il s'agit en quelque sorte d'une ambitieuse, mais stimulante réflexion qui interpelle l'ensemble de la société.

### **Nécessité d'une réflexion structurée, complète et actualisée sur l'avenir des universités au Québec**

À ce moment-ci de l'histoire du Québec, nous constatons la nécessité de développer une pensée structurée et actualisée sur l'état des universités et, surtout, sur leur avenir. Il y a des précédents à une telle réflexion; mais il y a aussi eu une carence récente en cette matière.

Au cours des années 1960, les universités québécoises firent l'objet d'analyses de grande envergure menées par deux commissions d'enquête successives (Parent, puis Rioux). Les rapports de ces commissions ont posé les bases du système universitaire québécois actuel et ils sont, notamment, à l'origine de la grande transformation structurelle la plus récente dans le monde universitaire québécois à la suite de trois actions : la création du réseau de l'Université du Québec, l'intégration des textes constitutifs des universités déjà existantes dans les lois de l'Assemblée nationale du Québec ainsi que la création du Conseil des universités.

La dernière grande démarche publique indépendante, systématique et globale de réflexion sur l'institution universitaire québécoise, soit les travaux de la Commission d'étude sur les universités, dite commission Angers, a eu lieu de 1977 à 1979. Et le dernier organisme dédié exclusivement à la vigie, à l'analyse, à la réflexion et au conseil en matière universitaire, le Conseil des universités, a été aboli en 1993. L'organisme n'a pas vraiment été remplacé depuis, nonobstant l'implantation d'une commission de l'enseignement et de la recherche universitaire au Conseil supérieur de l'éducation.

Par ailleurs, les États généraux sur l'éducation des années 1994-1996 n'ont traité les enjeux universitaires que d'une manière très marginale et fragmentaire. En

effet, un seul des 10 chantiers de leur rapport final portait sur l'enseignement supérieur.

Par la suite, une première politique gouvernementale des universités a été adoptée en 2000, laquelle n'a été ni mise à jour ni refaite depuis. La dernière commission parlementaire sur les universités s'est tenue en 2004.

Le Printemps érable de 2012, initialement suscité par l'augmentation projetée des droits de scolarité universitaires, a fait naître des débats plus vastes sur la nature et les finalités de l'institution universitaire. Cependant, ces débats n'ont pas été menés d'une manière ordonnée. Quant au Sommet sur l'enseignement supérieur des 25 et 26 février 2013, il visait plutôt à faire atterrir en douceur l'enseignement postsecondaire à l'issue de cette crise des droits de scolarité qu'à imaginer l'avenir des universités et des collèges. Il en est sorti cinq « chantiers », dont trois consacrés aux affaires universitaires si on exclut celui sur l'aide financière aux études – conseil national des universités, loi cadre des universités, politique de financement des universités –, dont seul le dernier a eu des effets.

Les réinvestissements promis en 2012-2013 ne se sont pas concrétisés dans le contexte du retour à l'équilibre budgétaire, un contexte marqué par d'importantes compressions. Les premiers réinvestissements ont été accordés à compter de 2016, et il aura fallu attendre 2018 pour que soit produite une nouvelle politique québécoise de financement des universités. Cette dernière a été améliorée depuis, avec la bonification du financement des universités en région afin principalement qu'elles puissent mieux contribuer au développement socio-économique régional, et par celle du financement des universités francophones, dans l'appui à leur internationalisation et à la venue d'étudiantes et d'étudiants internationaux. En outre, les réinvestissements annoncés en 2018 ont eux aussi été bonifiés et atteindront, cumulativement, un niveau annuel et récurrent de plus de 475 M\$ en 2022-2023 par rapport à ce qu'il était avant 2016-2017<sup>2</sup>.

Ce rappel historique illustre la pertinence de la réflexion que propose la présente démarche sur l'institution universitaire québécoise et son avenir.

Le document présenté ici vise à nourrir la réflexion et à préparer la journée délibérative de l'automne 2020. Il s'inspire notamment des divers forums de réflexion mis sur pied par la Direction aux défis de société et aux maillages intersectoriels des Fonds de recherche du Québec au cours des trois dernières années (comité Créativité et intersectorialité, rencontres de discussions sur le programme AUDACE, colloques organisés avec Ubisoft et mobilisant le secteur privé et la société civile, etc.) et successivement deux colloques dans le cadre des activités de l'Acfas – en particulier celui de 2019, *L'université du XXI<sup>e</sup> siècle : enjeux, défis et perspectives*, mis sur pied à la demande du ministre de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur et dont la publication électronique des actes, parue

---

<sup>2</sup> [http://www.education.gouv.qc.ca/fileadmin/site\\_web/documents/enseignement-superieur/universitaire/Politique-financement-universites.pdf](http://www.education.gouv.qc.ca/fileadmin/site_web/documents/enseignement-superieur/universitaire/Politique-financement-universites.pdf)

au début mai 2020, fait désormais partie de la collection des Cahiers scientifiques de l'Acfas<sup>3</sup>.

Ce dernier colloque avait pour objectif de faire entendre une grande diversité de voix sur l'avenir des universités placées face au défi non seulement de leur propre adaptation aux façons modernes de pratiquer la recherche, dans l'interdisciplinarité et la coconstruction des savoirs, mais également des exigences liées à l'avenir qui attend les sociétés. Il s'agit en quelque sorte de la dernière réflexion en date des délibérations collectives sur ce sujet; elle comporte de nombreux exemples de pratiques innovantes, tant en enseignement qu'en recherche, mais aussi plusieurs questions dont on trouvera ici et là l'écho dans les pages qui suivent. Ce colloque devait par ailleurs être suivi d'un autre portant plus spécifiquement sur l'intersectorialité et sur les diverses formes de collaboration attendues de l'université contemporaine. Annulé en raison de la pandémie, sa préparation avait déjà fait surgir des questionnements et des suggestions dont on trouvera aussi un écho ici, notamment dans les pistes d'action proposées au chapitre 6, en particulier la première : « Collaborer tous azimuts pour optimiser les apports novateurs à la société ».

Toute réflexion sur l'avenir de l'université québécoise devra tenir compte des spécificités et des réussites historiques du système d'enseignement supérieur du Québec, lesquelles, à plusieurs égards, lui procurent un certain avantage sur le reste du Canada. Le continuum collège-université, par exemple, prépare mieux qu'ailleurs au Canada à l'entrée à l'université et favorise une certaine synergie en recherche, en particulier dans la recherche orientée vers la communauté et ses besoins, grâce aux liens très forts du collège avec son milieu. Aussi, la modicité et la relative stabilité des droits de scolarité maintiennent une accessibilité raisonnable à l'enseignement supérieur que facilite encore la place importante du temps partiel dans les études. Enfin, l'existence au Québec d'universités francophones et d'universités anglophones et surtout la mise en réseau, sur le modèle étatsunien, des constituantes de l'Université du Québec représentent un autre avantage. Le Québec jouit donc d'avantages importants pour mener une réflexion, et, dans ce cadre, il se doit de « créer » l'université de demain en se basant sur ses acquis et sur les avancées multiples de son réseau au cours des trois dernières décennies.

Enfin, les Fonds de recherche du Québec, couvrant les disciplines relevant respectivement du secteur santé, du secteur des sciences naturelles et du génie, et finalement du secteur des sciences sociales et humaines et de celui des arts et lettres, font en sorte que les chercheuses et les chercheurs québécois ont encore l'avantage de mieux assoir leurs travaux avant de se présenter aux subventions des fonds fédéraux. Cet effet de levier incontestable s'est renforcé avec le regroupement des Fonds de recherche du Québec en 2011 sous le scientifique en chef, dont le mandat est, outre de coordonner les efforts des Fonds de recherche du Québec, de faire naître entre eux une synergie en promouvant des programmes

---

<sup>3</sup> <https://www.acfas.ca/publications/cahiers-scientifiques>; Cahier scientifique n° 118 : L'université du XXI<sup>e</sup> siècle : enjeux, défis et prospectives [PDF]

et des regroupements axés sur la collaboration effective entre les secteurs. Cette intersectorialité, c'est aussi ce que promeut le programme AUDACE (créé en 2017), vite devenu exemplaire à l'échelle nationale et internationale. Par ailleurs, la récente pandémie a aussi mis à l'avant-scène le rôle du scientifique en chef et des Fonds de recherche du Québec, et leurs rôles de leaders dans l'organisation de la programmation de recherche au Québec et au Canada.

# 1 GRANDES TENDANCES SUSCEPTIBLES D'INFLUENCER L'UNIVERSITÉ DU FUTUR

À l'instar du reste du monde, le Québec vit sous l'influence de grandes tendances de civilisation. Les sociétés peuvent à des degrés variables tempérer ou renforcer l'influence de ces dernières, à condition de bien les identifier. Il en va de même pour les universités. Aussi toute réflexion sur l'université du futur doit-elle commencer par la reconnaissance et la compréhension de ces tendances. Certaines sont générales et agissent sur l'ensemble des sociétés, y compris les établissements universitaires; d'autres sont propres à ces derniers.

La présente section du document dresse un inventaire des deux catégories de grandes tendances, soit les tendances générales et les tendances particulières aux universités. Cette recension, développée à partir de la littérature sur l'évolution de l'écosystème universitaire, ne constitue pas une discussion critique sur la question, ni un catalogue complet et détaillé des tendances. Elle vise simplement à éclairer les échanges à venir, à offrir des clés d'interprétation communes.

## 1.1 Tendances générales

### 1.1.1 Menaces globales : crise climatique, pandémies et autres grandes menaces

Le monde du XXI<sup>e</sup> siècle affronte des menaces globales qui mettent en péril le bien-être et l'avenir de l'humanité. Ces menaces, par leurs dimensions socio-économiques, géopolitiques, humanitaires et culturelles, interpellent la science et la technologie, pressées de jouer un rôle déterminant dans le développement des sociétés.

#### **Crise climatique et dégradation de l'environnement : une menace structurelle**

La crise climatique et la dégradation de l'environnement forment et formeront la menace structurelle la plus importante pour l'humanité au cours des décennies à venir. Les effets du réchauffement climatique sont de plus en plus visibles et influent sur les déplacements de populations. Les rapports du Groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat (GIEC)<sup>4</sup> ont sonné l'alarme il y a quelques années. Depuis, l'actualité rappelle chaque jour que nos comportements, par exemple la consommation de combustibles fossiles, mettent notre habitat et celui de nombreuses espèces animales en jeu. L'urgence d'agir rapidement et significativement devient une priorité pour les entreprises, les institutions, les gouvernements et tous les êtres humains. À cet égard, les universités sont sollicitées pour circonscrire le phénomène, mais aussi pour dicter la forme et l'importance des changements à mettre en œuvre, pour influencer les politiques publiques, accompagner les industries, mieux comprendre comment agir efficacement sur l'opinion publique en cette matière tout en concevant des activités de formation universitaire axées sur ces questions.

---

<sup>4</sup> <https://www.ipcc.ch/languages-2/francais/publications/>

Devant cette menace structurelle, les universités peuvent et doivent jouer un rôle cardinal par la formation de la relève, par le développement des savoirs ainsi que par des pratiques administratives, immobilières et socio-économiques exemplaires. Au Québec comme ailleurs, la lutte aux changements climatiques passe par l'enseignement supérieur, de même que par la recherche innovatrice qui entraîne la constitution et la mobilisation des nouveaux savoirs exigés par la situation. Les universités québécoises en font déjà beaucoup, mais, compte tenu de l'urgence climatique et des attentes citoyennes, elles doivent et peuvent en faire beaucoup plus.

### **Pandémies**

Comme à différents moments de l'histoire, l'humanité entière est actuellement frappée par une pandémie. Il est encore trop tôt pour identifier toutes les conséquences de la COVID-19. Certaines sont conjoncturelles et disparaîtront. D'autres seront de nature structurelle : par exemple, l'endettement des États, le développement du télétravail, la volonté de nations d'être davantage autosuffisantes en matière d'approvisionnements en aliments, en médicaments et en fournitures médicales. Par ailleurs, l'ouverture des frontières est remise en question par plusieurs États. Pour l'enseignement supérieur, ces replis pourraient signifier le recul de l'internationalisation. La mobilité étudiante pourrait ainsi décroître et, par le fait même, l'afflux d'étudiantes et d'étudiants internationaux diminuer ou même se tarir.

Par leur travail scientifique et éducatif, les universités joueront un rôle encore plus important en réponse aux problèmes de l'humanité. De plus, elles devront être des modèles de comportements exemplaires dans tous les cas d'urgence, quelle que soit la nature de cette urgence.

### **Autres grandes menaces**

D'autres périls menacent l'humanité : la pauvreté endémique de vastes régions, qui provoque l'émigration de plusieurs milliers de personnes à la recherche d'un avenir meilleur dans les sociétés développées; les tensions sociales résultant des transformations démographiques et culturelles; les écarts de richesse croissants qui, dans toutes les sociétés, menacent la stabilité des institutions. On peut évoquer aussi les catastrophes naturelles, telles que les grandes canicules, les inondations ou les tremblements de terre, qui engendrent une multiplication d'épidémies et de maladies en tout genre. Voilà autant de menaces auxquelles les sociétés et l'humanité entière font face à des degrés variables selon les pays et les grandes régions géographiques.

La science peut doter l'humanité des moyens de juguler ces périls. Cela exige la collaboration de toutes les disciplines universitaires et de tous les savoirs (scientifiques, expérientiels, traditionnels). Le but est de proposer des solutions qui pourront être utiles à des populations diverses, mais qui aussi les enrichiront grâce à l'échange de points de vue et à la confrontation de réalités différentes.

### **1.1.2 Déploiement du numérique**

Toujours en évolution, le numérique impose depuis un quart de siècle des transformations fondamentales dans les sphères humaines, économiques, sociales, politiques et culturelles.

- Le numérique modifie tout, partout : le rapport des êtres humains au monde, le travail dans de nombreux secteurs de l'économie, les relations entre personnes, la vie de groupe, la production, la diffusion et l'appropriation de l'information, les processus politiques, la médecine, le droit, la gestion, la création artistique, le loisir, de même que les façons de conserver, de produire, d'accroître, de diffuser et de démocratiser les connaissances scientifiques et la culture. Ces effets réclament un solide sens critique pour éviter l'enivrement par la technologie.
- Tous les établissements d'enseignement sont poussés à remodeler leurs formations, leurs outils et leurs discours pédagogiques pour répondre à des enjeux induits par le numérique, d'autant plus en temps de pandémie, ce qui a accéléré le virage numérique de nos universités. Il faut donc être vigilant, car le numérique ne doit pas nous imposer des changements, mais bien demeurer un outil de changement.
- L'omniprésence des environnements numériques et le développement sans précédent de puissants outils de diffusion et de communication, font surgir des interrogations accrues en matière de sécurité, d'éthique, de validation des faits, de propriété intellectuelle, de partage de l'information, d'inégalité d'accès pour des raisons socio-économiques.

### **1.1.3 Développement ininterrompu de la science et de la technologie**

Le développement ininterrompu de la science et de la technologie constitue certainement une des tendances fortes du monde actuel. Il influence les sociétés en général et les universités en particulier. De ce développement résultent notamment :

- Des effets transformateurs profonds sur de nombreux aspects de la vie des individus et des collectivités;
- La constitution d'économies ouvertes, massivement « tertiariées », se caractérisant par des transformations majeures et continues du marché et des pratiques du travail, au point où certaines personnes affirment que la majorité des emplois du futur revêtiront des formes encore imprévisibles aujourd'hui;
- L'accroissement de la puissance de l'espèce humaine et l'apparition des problèmes éthiques nouveaux qui en découlent;
- La prévalence de plus en plus grande de l'ubiquité des rapports humains et des communications, qui contribue à isoler les personnes tout autant qu'à les rapprocher.

Pour les universités, le développement de la technologie, notamment l'intelligence artificielle, constitue un terrain fertile pour l'avancement de la recherche dans



plusieurs disciplines, mais il suscite également de nombreux défis, notamment du point de vue de l'éthique. En ce qui a trait à la formation, les universités devront être en mesure d'évoluer au diapason de la société, au fur et à mesure que les transformations sociétales et celles du monde du travail liées au développement des technologies créeront de nouveaux besoins. Plusieurs de nos universités d'ailleurs ont déjà pris ce virage, mais nous devons faire encore plus si nous voulons nous assurer d'un équilibre optimal entre les technologies et leurs impacts sociétaux.

#### **1.1.4 Perspectives démographiques porteuses de transformations, de défis ou de conflits**

La démographie mondiale connaît des transformations significatives.

- Le vieillissement de la population dans les pays occidentaux a des conséquences. Par exemple, la dotation des emplois est affectée par de nombreux départs à la retraite (dans plusieurs cas : sans remplacement des effectifs)<sup>5</sup> – cependant, l'immigration, souvent des « jeunes », peut nous amener à nuancer ce constat. Par ailleurs, les coûts sociaux inhérents à ce vieillissement, au premier chef les coûts de santé, grèvent lourdement les finances publiques, ce qui réduit la capacité de financer d'autres services publics tout aussi essentiels, dont l'éducation à tous les ordres d'enseignement.
- On constate des émigrations massives, dues soit aux changements climatiques qui rendent et qui rendront, s'ils se poursuivent, de plus en plus de pays inhabitables, soit aux inégalités accrues des niveaux de vie à l'échelle mondiale, qui poussent de plus en plus de personnes à fuir vers les pays occidentaux<sup>6</sup>.
- Dans les pays occidentaux, la diversification ethnique, culturelle et religieuse du fait de l'immigration produit des tensions entre les populations natives et les nouvelles personnes arrivantes<sup>7</sup>. À cet égard, les universités québécoises ont un rôle de plus en plus grand à jouer dans l'analyse rigoureuse des faits, dans la compréhension de ces phénomènes et dans la recherche de solutions pour favoriser une inclusion plus harmonieuse.

Le Québec, pour sa part, présente des caractéristiques démographiques également porteuses de défis en termes de formation.

- Selon les prévisions de l'Institut de la statistique du Québec, la population générale, qui se situait à 8,5 millions en 2019, atteindra 9,0 millions en 2029

---

<sup>5</sup> <https://www.stat.gouv.qc.ca/statistiques/conditions-vie-societe/vieillessement.pdf>;  
[https://www.un.org/development/desa/pd/sites/www.un.org.development.desa.pd/files/files/documents/2020/Jan/un\\_2019\\_worldpopulationageing\\_report.pdf](https://www.un.org/development/desa/pd/sites/www.un.org.development.desa.pd/files/files/documents/2020/Jan/un_2019_worldpopulationageing_report.pdf)

<sup>6</sup> [http://www.mifi.gouv.qc.ca/publications/fr/recherches-statistiques/RAP\\_Tendances\\_migrations\\_2017\\_2018.pdf](http://www.mifi.gouv.qc.ca/publications/fr/recherches-statistiques/RAP_Tendances_migrations_2017_2018.pdf)

<sup>7</sup> <http://www.mifi.gouv.qc.ca/publications/fr/cri/diversite/Diversite-canadienne-special-quebec.pdf>;  
<http://www.economistesquebecois.com/files/documents/1g/50/gilles-grenier.pdf>

(+ 5,9 %) et 9,2 millions en 2034 (+ 8,2 %)<sup>8</sup>. L'Institut n'anticipe aucune baisse de la population québécoise sur un horizon prévisible. Ces données ne tiennent toutefois pas compte des apports de l'immigration, qui ont surtout un impact sur le nombre de personnes plus jeunes<sup>9</sup>.

- Les mouvements d'immigration au Québec sont susceptibles d'être affectés par le réchauffement climatique, qui rendra certaines régions de la planète inhabitables, ainsi que par la détérioration de l'économie qui peut en découler.
- Au cours des prochaines décennies, l'immigration aura certainement un impact sur l'enseignement universitaire. En raison de la diversité des populations immigrantes sur le plan de l'éducation et de leur situation professionnelle réelle ou souhaitée, des aménagements pourraient être requis en ce qui a trait à la durée de la formation souhaitée, aux prérequis établis, etc.

### 1.1.5 Difficulté de prévoir l'évolution de la mondialisation

Il est difficile de prévoir l'évolution de la mondialisation. Avant même la pandémie de 2020, la montée des populismes, la réaffirmation des formes de protectionnisme, l'affaiblissement de l'Union européenne et des États-Unis sur l'échiquier mondial et la montée des économies émergentes (Chine, Inde, Russie, Brésil) semblaient ralentir le mouvement.

Quoi qu'il advienne, la mondialisation a déjà apporté des transformations profondes et constitue vraisemblablement une tendance de fond qui demeure active.

- La mondialisation économique s'est manifestée notamment par le développement continu d'accords de libre-échange englobant de vastes ensembles géographiques, et elle s'approche de domaines tels que l'éducation ou la culture. Des tendances protectionnistes s'y opposent.
- Les transformations des relations économiques entre les États produisent aussi bien une poussée structurelle vers l'intégration politique accrue des nations dans une entité plus vaste, comme en Europe, qu'une remise en cause des ensembles ainsi créés.
- L'inégalité croissante de richesse entre les nations et à l'intérieur des nations s'accompagne de mouvements migratoires de populations à la recherche d'un meilleur niveau de vie (mouvements dont on ne peut présumer de l'impact). Ces migrations pourraient, à moyen et long termes,

---

<sup>8</sup> [https://www.stat.gouv.qc.ca/jeunesse/statistiques/population/pyramide\\_ages.htm](https://www.stat.gouv.qc.ca/jeunesse/statistiques/population/pyramide_ages.htm)

<sup>9</sup> Rappelons que l'Institut de la statistique du Québec prévoyait en 2003 (Roy, L., 2007) que la population du Québec atteindrait 8 millions d'habitants en 2019. La population actuelle étant de 8,5 millions, l'erreur sur la mesure de l'Institut de la statistique du Québec sur 15 ans est importante. Les 500 000 personnes additionnelles remplissent essentiellement les rangs des groupes d'âge les plus jeunes. Avec la présente crise migratoire, il est vraisemblable de penser que sur un horizon similaire, les prévisions de l'Institut pourraient être nettement plus élevées (au moins une erreur sur la mesure équivalente à celle des 15 années précédentes) et avoir un effet important sur la demande éducative.

avoir des effets sur les populations étudiantes de certaines nations, dont le Québec.

- Sur le plan culturel, la mondialisation suscite des tensions entre une culture de plus en plus globalisée et homogénéisée, d'une part, et des réactions de valorisation des cultures nationales et de leurs particularismes, d'autre part.
- La mondialisation pousse les universités vers un marché mondial marqué par la concurrence et par l'incitation à créer de forts pôles institutionnels regroupant des établissements. Les universités subissent (mais alimentent aussi) des évaluations et des classements par des entreprises (médiatiques, notamment) qui s'habilitent elles-mêmes et se jugent compétentes pour ce type d'analyses fondées sur des méthodes contestées, le plus souvent en langue anglaise et selon un modèle typiquement étatsunien. Cette pratique appelle un examen critique. Cependant, cela ne devrait pas pousser les universités à accroître encore la concurrence qu'elles entretiennent entre elles, mais plutôt les inciter à établir des collaborations de façon à mieux faire face à la compétition internationale. Nos universités font déjà partie de grands réseaux internationaux, mais il faudra faire davantage en nous assurant qu'elles dirigent de plus en plus ces réseaux.
- Enfin, la communauté universitaire internationale s'est fixé comme objectif, dans la Déclaration de San Francisco sur l'évaluation de la recherche<sup>10</sup>, entérinée par les organismes subventionnaires fédéraux et par les Fonds de recherche du Québec, d'abandonner l'usage prépondérant du facteur d'impact et du classement biométrique, et de considérer d'autres facteurs tout aussi importants. À cet égard, le libre accès aux publications scientifiques et la science ouverte seront les prochains grands enjeux, et les universités québécoises doivent être des leaders mondiaux en la matière. Ce sont ces autres indicateurs qui aideront le Québec à établir des cibles susceptibles de guider les transformations universitaires à venir.

### **1.1.6 Tendances sociétales et culturelles**

Une variété de tendances et de préoccupations sociétales et culturelles s'affirme, particulièrement dans les sociétés occidentales développées, et elle marque l'évolution des nations.

- Les populations sont exposées à une surabondance d'informations véhiculées par les technologies numériques et générées par les sources les plus diverses, souvent peu ou pas vérifiées.
- On assiste à l'émergence de discours mettant de l'avant des « faits alternatifs » ou remettant en cause les savoirs scientifiques constitués par ce que leurs promoteurs décrivent comme des « théories alternatives » (p. ex. : rejet de la vaccination, climato-scepticisme, etc.).
- Ce scepticisme vis-à-vis des sources traditionnelles d'information s'accompagne de remises en cause des corps scientifiques, des ordres

---

<sup>10</sup> <https://sfdora.org/read/fr/>

professionnels, des médias, des administrations publiques etc. L'histoire offre des exemples de contestations des autorités qui ont conduit à des progrès, mais ce n'est pas toujours le cas. Il faut savoir distinguer entre les deux situations pour ne pas encourager des discours régressifs qui favorisent l'émiettement de la société en sous-groupes. De tels discours pourrait résulter la contestation de toute autorité, y compris celle des œuvres artistiques, des faits et des certitudes scientifiques, au nom d'intérêts particuliers.

- On observe, par ailleurs, un dédoublement des établissements publics et officiels d'enseignement par des pratiques telles que l'instruction primaire et secondaire à la maison, ou encore, des « universités » d'entreprises décernant des « reconnaissances de formation » qui sont parfois préférées aux diplômes officiels aux fins d'embauche.
- Le numérique fait en sorte que des entreprises peuvent concevoir et diffuser largement des contenus éducatifs échappant à une évaluation et à une validation par les mécanismes auxquels sont soumis, quant à eux, les établissements d'enseignement et notamment les universités.
- Les sociétés se fragmentent en groupes particuliers et minoritaires de plus en plus diversifiés sur le plan identitaire, ce qui est susceptible d'affecter la cohésion sociale, fondée sur des lieux communs.
- On assiste à un accroissement de la « rectitude politique » influençant les discours publics et les débats de société, et imposant des formes de censure. Ces phénomènes atteignent les universités, dont elles commencent même à perturber la fonction capitale d'espace de libre débat. En conséquence, l'université a le devoir de s'inscrire dans ces discours pour nourrir les réflexions et aider à distinguer ce qui relève de l'exercice de la liberté d'expression, ce qui n'en est pas et ce qui représente plutôt une forme de censure.
- On observe des comportements très militants d'inspiration religieuse fondamentaliste remettant en cause la laïcisation des sociétés et les législations en découlant (p. ex. : mariage homosexuel, avortement, interdiction des mutilations génitales, aide médicale à mourir).

## **1.2 Tendances affectant particulièrement les universités**

À ces tendances générales qui touchent les universités s'ajoutent des tendances qui leur sont spécifiques.

### **1.2.1 Transformation de la recherche, démocratisation et accessibilité des savoirs**

La recherche universitaire change, et il en va de même de la démocratisation des savoirs qu'elle produit.

- Une complexité croissante et une convergence des problématiques au niveau mondial poussent vers l'alignement des politiques scientifiques autour de grandes initiatives internationales et intersectorielles.
- La dynamique du savoir se transforme en se centrant davantage sur des objets de recherche et sur une intensification des interactions entre les disciplines.
- Il y a une nécessité de plus en plus reconnue du décloisonnement des secteurs de recherche par une multiplication des échanges entre les disciplines en vue de maximiser les retombées positives de l'intersectorialité. Cette tendance mondiale conduit à mettre en place des équipes multidisciplinaires se réunissant autour d'objets d'études dans le but de produire des recherches à fort impact économique, social ou culturel.
- Les collaborations entre collèges et universités en recherche sont des pratiques de plus en plus courantes. Les établissements d'enseignement supérieur s'associent davantage pour mettre en place des initiatives interordres, mais aussi valoriser la fécondité d'une telle synergie entre les communautés collégiale et universitaire, à la fois pour les personnes et les établissements en cause et pour la société québécoise.
- Il y a une accélération des mises en réseau, des collaborations entre les chercheurs de nationalités, de cultures et de traditions scientifiques différentes à la suite de la multiplication des environnements numériques, des sources et des canaux d'information, ce qui contribue à une amplification des savoirs en circulation.
- On valorise de plus en plus des approches fondées sur le partenariat, la mobilisation des savoirs et des compétences, la cocréation et la recherche participative menée dans une perspective de bénéfices mutuels pour les parties prenantes (coapprentissage, coélaboration de projets, etc.).
- La participation croissante des parties prenantes du terrain et des citoyens à la définition des besoins de connaissances, des problématiques de recherche et du processus même de recherche est davantage valorisée.
- Le mouvement en faveur de la science ouverte, lequel se fonde sur la nécessité d'atteindre une plus grande équité dans l'accès aux savoirs scientifiques et de contribuer à la littérature scientifique citoyenne, se développe de plus en plus énergiquement.

- On constate une multiplication des efforts des chercheuses et chercheurs dans le déploiement de stratégies de diffusion destinées à accroître l'impact de leurs travaux. Toutefois, ces activités ne sont pas nécessairement prises en compte par les agences de financement ou dans les processus d'évaluation déterminant l'avancement de la carrière.

### **1.2.2 Préoccupations relatives à la liberté académique**

Depuis longtemps, la liberté académique constitue aux yeux des communautés universitaires à la fois une valeur centrale et une condition essentielle d'accomplissement de leur mission.

En ce XXI<sup>e</sup> siècle, la liberté académique demeure tout aussi nécessaire que pendant les siècles antérieurs. Sa protection revêt même une certaine urgence à cause de l'économisme ambiant, qui menace de tout soumettre à ses lois. De plus, les phénomènes suivants peuvent faire craindre une précarisation significative de cette liberté.

- Une tension croissante entre les diverses conceptions de l'université : académique (valorisation du savoir et de la liberté universitaire); service public (vue comme partie prenante de la société et source de progrès); entrepreneuriale (jugée à l'aune de sa contribution au développement économique); organisation apprenante (basée sur la multiplication des lieux de savoir et des stratégies de décloisonnement des divers savoirs qui circulent dans la société). À cet égard, le gouvernement du Québec a formulé un énoncé de vision reconnaissant explicitement l'université comme un service qui contribue au développement social, culturel et économique. Cet énoncé implique que l'enseignement et la recherche universitaires concourent à l'intérêt de toutes et de tous et que, à ce titre, l'État doit en favoriser la liberté et l'accès.
- La survalorisation de l'aspect « pratique » de certains résultats de recherches universitaires met en cause la recherche théorique ou fondamentale. Or, c'est celle-ci qui produit des résultats améliorant la formation même dans des domaines dits pratiques. À titre d'exemple, les progrès de la médecine ou du génie sont tributaires de la vigueur de la recherche fondamentale dans de multiples disciplines. Par ailleurs, nombre de retombées sont le résultat, imprévisible au moment de leur émergence, de découvertes en apparence purement théoriques.
- La priorisation par choix politique de certains domaines de recherche susceptibles d'avoir des impacts immédiats sur la société risque de marginaliser des domaines tout aussi capables de produire des bienfaits pour la société soit à plus long terme, soit sur le moment pour le bien-être des personnes. Une vision utilitariste de la science peut sous-estimer l'apport des sciences sociales et humaines, des arts et lettres, et priver les sociétés de l'apport de ces secteurs à la solution des problèmes et à la formation de la relève.
- Des courants de pensée peuvent limiter la liberté académique en obligeant à présenter des « théories alternatives » comportant des hypothèses

généralement acceptées par les communautés scientifiques. Ces hypothèses ont des caractéristiques bien précises : l'observation des phénomènes, la formulation d'une hypothèse explicative, l'expérimentation de cette hypothèse, la publication des résultats de l'expérimentation, la discussion par les pairs, la possibilité de reproduction de l'expérimentation de l'hypothèse, la remise en cause de l'hypothèse si la reproduction de l'expérience conduit à des résultats différents. Toutes ces caractéristiques font défaut aux « théories alternatives ».

- La liberté académique peut être brimée par les attentes de groupes particuliers au nom de valeurs extra-universitaires.

### **1.2.3 Préoccupations relatives à l'autonomie universitaire**

Depuis longtemps aussi, l'autonomie institutionnelle constitue aux yeux des communautés universitaires à la fois une valeur centrale et une condition essentielle d'accomplissement de la mission universitaire.

En ce XXI<sup>e</sup> siècle, plusieurs phénomènes suscitent des préoccupations au sujet de l'autonomie universitaire. On peut citer les trois groupes suivants en particulier.

- De nombreux encadrements législatifs, réglementaires, administratifs et gouvernementaux, de toute nature et sur toute espèce de matière, qui interdisent ou obligent, selon les cas, y compris pour des choix politiques n'ayant pas de liens nécessaires ou intrinsèques avec les activités universitaires, peuvent réduire l'autonomie des universités.
- La complexité, l'ampleur et le caractère détaillé de l'imputabilité imposés aux universités peuvent aussi compromettre l'autonomie de gestion des établissements et perturber la gestion collégiale généralement pratiquée dans les universités; le financement et la reddition de comptes exigés à juste titre par l'État doivent en toutes circonstances être déterminés de façon à ne pas mettre en péril l'autonomie universitaire.
- Les exigences de *lobbies* ou de groupes d'intérêt de tous genres, soit internes, soit externes, voulant subordonner la gestion universitaire à des impératifs externes autres que les exigences liées à la liberté académique et à des pratiques telles que l'évaluation par les pairs, représentent des menaces certaines à l'autonomie de gestion des universités.

### **1.2.4 Défis relatifs à l'équilibre entre les revenus et les dépenses**

Partout, les universités doivent composer avec plusieurs défis en ce qui a trait à leur gestion financière.

- De manière générale, les coûts de fonctionnement iront en s'accroissant, qu'il s'agisse des traitements des différents personnels, de l'encadrement et du soutien adaptés des populations étudiantes ou de dépenses inévitables sur le plan des équipements scientifiques, informatiques, documentaires, de leur entretien et de leur remplacement.
- Les revenus de sources gouvernementales sont exposés aux aléas du cycle de richesse de ces dernières et particulièrement de leurs choix politiques.

- La capacité des universités d'accroître leurs revenus autonomes, en premier lieu les droits de scolarité, est également limitée soit par décision gouvernementale, soit pour des raisons liées à la capacité de payer ou à l'endettement de la population étudiante.
- La capacité des universités de générer des revenus par la voie de la philanthropie n'est pas uniforme; certaines disposent de fonds de dotation substantiellement supérieurs, ce qui leur procure des avantages importants en termes de recrutement et de rétention des professeures et professeurs, d'aide financière aux étudiantes et étudiants, et d'acquisition des équipements nécessaires aux activités universitaires.
- En raison des conditions évoquées ci-dessus, l'ajustement des revenus et des dépenses constitue un défi important et permanent pour les universités.

### **1.2.5 Impacts du numérique**

La tendance générale de civilisation que constitue le déploiement du numérique se répercute dans la vie et l'activité universitaires. À notre époque, les instruments essentiels et les plus actuels du travail universitaire correspondent au numérique, ce qui annonce de multiples défis.

- Le numérique impose des transformations, et en particulier en cette période de pandémie, dans les pratiques universitaires d'enseignement, de recherche et de création, ainsi que de partage et de circulation des connaissances.
- Les instruments numériques entraînent de nouvelles modalités de fonctionnement de l'enseignement, de la recherche et de la gestion. Certaines de ces modalités peuvent cependant avoir des effets négatifs auxquels l'université se doit de prêter attention.
- Le développement accéléré du numérique et l'obsolescence souvent rapide des équipements universitaires imposent des dépenses croissantes.
- La généralisation du numérique doit permettre en particulier de soutenir le développement d'une formation à distance de grande qualité dans les universités québécoises.
- Une grande variété d'innovations numériques, où le Québec a déjà réussi à s'assurer une place de choix au niveau international, tels l'intelligence artificielle, les arts numériques et les jeux vidéo, sans oublier les effets spéciaux, les spectacles urbains et le multimédia, sont aussi porteuses de changements potentiels dans la vie des universités.
- La pandémie de la COVID-19 a démontré que les universités québécoises pouvaient agir vite et bien en termes d'innovations numériques et éducatives.



### 1.2.6 Diversification des effectifs étudiants

Le profil des effectifs étudiants se transforme et se diversifie de manière très marquée.

- Les universités accueillent des effectifs étudiants caractérisés par une diversification croissante<sup>11</sup>.
- L'idéal de la démocratisation des études universitaires concourt à cette diversification en même temps qu'il crée des obligations nouvelles pour les établissements.
- Les femmes, longtemps minoritaires dans les établissements d'enseignement supérieur, sont plus nombreuses à s'inscrire à temps plein aux différents cycles et y sont désormais majoritaires – à l'exception du doctorat, où une quasi-parité est constatée dans les inscriptions à temps plein, encore qu'il subsiste des écarts selon les domaines disciplinaires<sup>12</sup>.
- La proportion des étudiantes et des étudiants vivant des contraintes particulières, notamment celles et ceux en situation de handicap et les adultes en réorientation professionnelle, a augmenté de façon importante ces dernières années dans la population universitaire.
- Les conditions personnelles de vie des étudiantes et des étudiants sont très diverses : parentalité, monoparentalité, obligation de travailler, volonté d'alterner études, travail et voyages, etc. La pluralité de ces parcours exige de la flexibilité de la part des établissements universitaires.
- Plusieurs groupes diversifiés de personnes dont les expériences de scolarisation et les acquis culturels sont différents de ceux de la majorité et peuvent constituer un handicap de départ, s'engagent dans les études universitaires : minorités ethniques et religieuses, autochtones, étudiantes et étudiants internationaux, etc.
- La diversification de la composition des effectifs étudiants s'accompagne d'une diversification des besoins, des attentes et des objectifs de formation, et les universités doivent trouver des manières de répondre à cette situation. En particulier, elles doivent trouver les processus pédagogiques susceptibles de favoriser la réussite de personnes arrivant aux études avec des limitations ou des carences particulières, tout en donnant les moyens d'y parvenir à leurs enseignantes et enseignants, et leurs chercheuses et

---

<sup>11</sup> On en a pour preuve le nombre de diplômées et diplômés internationaux, qui est passé de près de 2 000 en 1998 à près de 12 000 en 2018. Voir : Données fournies par le ministère de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur sur la répartition du nombre total de diplômes émis pour les étudiantes et les étudiants internationaux, selon le domaine d'études, le sexe et la région administrative de l'organisme de diplomation, pour les années civiles 1998 à 2018. Source : MEES, TSEP, DGSRG, DIS, Portail informationnel, système GDEU. Tableau qui figurera dans le cahier statistique accompagnant le document de réflexion et de consultation du Chantier sur l'université québécoise du futur.

<sup>12</sup> Voir les données du ministère de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur sur les inscriptions selon le genre (tableau 1.2.2 - Répartition des étudiantes et étudiants réguliers et libres inscrits à l'université, selon le sexe et le cycle des études, au trimestre d'automne, pour les années 1998-1999 à 2018-2019. Tableau qui figurera dans le cahier statistique accompagnant le document de réflexion et de consultation du Chantier sur l'université québécoise du futur.

chercheurs. Les universités devraient aussi implanter d'autres mesures afin de mieux préparer les populations étudiantes au marché du travail. L'insertion socioprofessionnelle est une composante importante de la réussite.

### **1.2.7 Diversification des besoins, des modes et des milieux de formation**

La diversification des besoins, des modes et des milieux de formation fait écho à la fois à la diversification des effectifs étudiants, à la nature changeante du travail et à l'impact du numérique sur les pratiques d'enseignement et d'apprentissage, et aussi de travail dans la société.

- La disparité des besoins des étudiantes et des étudiants, notamment en ce qui a trait à la formation continue, constitue un enjeu pour le futur. Selon l'évolution du marché du travail, un nombre croissant d'étudiantes et d'étudiants pourrait s'orienter vers des formations relativement courtes, à diverses périodes de leur vie professionnelle, et ce, même dans des disciplines relativement ou complètement différentes de leurs disciplines initiales de formation.
- Le marché du travail exige de plus en plus de versatilité et d'adaptabilité, d'où l'importance d'un milieu de formation à la recherche qui prévoit des options collaboratives et multidisciplinaires. Le modèle de formation à la recherche tend ainsi à évoluer vers une formation personnalisée nécessitant l'acquisition de compétences non seulement spécifiques, mais transversales.
- Les besoins de formation de groupes étudiants de plus en plus diversifiés, couplés à l'évolution des savoirs et des besoins de la société, amènent une aspiration à la création de certains programmes d'études qui mettent en cause les découpages disciplinaires, départementaux et facultaires traditionnels et incitent à revoir, et dans certains cas à abandonner, des approches consacrées.
- Néanmoins, pour que les projets de formations « interdisciplinaires » aux cycles supérieurs soient fructueux, il est nécessaire que les étudiantes et les étudiants qui les envisagent démontrent une solide formation préalable dans une discipline donnée. En résumé : on ne peut faire de l'interdisciplinaire que si l'on maîtrise les préceptes d'une discipline en amont.
- Le secteur privé s'investit de plus en plus dans l'enseignement, en particulier universitaire, soit pour répondre à ses propres besoins de main-d'œuvre et de personnel cadre, soit pour développer de nouveaux marchés.

Cela a comme conséquences :

- Une concurrence nouvelle venant d'entreprises privées offrant des formations de haut niveau ou une collaboration inédite avec ces entreprises en termes de formation continue;
- Une dévaluation de la recherche fondamentale, à risque d'être de moins en moins subventionnée si l'État se montre trop sensible aux pressions en ce

sens, faute de répondre à des besoins immédiats et clairement identifiables, et une perte de contrôle collectif et institutionnel sur le contenu et la reconnaissance des diplômes;

- Une demande pour des formations courtes, professionnalisantes et pratiques pour répondre aux besoins de formation à l'interne de leurs employés.

### **1.2.8 Initiatives gouvernementales locales récentes**

Outre les tendances générales et dans le cadre du survol des tendances affectant particulièrement les universités, il convient d'évoquer des initiatives récentes du gouvernement du Québec. Ces initiatives incluent, par exemple, les règles budgétaires applicables à ces établissements ou le projet de zones d'innovation. Dans une réflexion sur l'université du futur, ces initiatives, qui expriment des visions du gouvernement quant au rôle des universités ou aux orientations qu'il souhaite privilégier dans ses politiques à leur endroit, font partie des tendances influençant le devenir des établissements universitaires. On peut distinguer les quatre tendances suivantes.

- La réussite éducative en général, et en enseignement supérieur en particulier

La réussite éducative à tous les ordres est un enjeu central pour les nations, et ce, en particulier pour le Québec, où les francophones accusent encore des retards. Le groupe de travail sur l'université québécoise du futur (ci-après, le groupe de travail), à l'origine du présent document, note que le gouvernement du Québec invite les universités à concourir aux objectifs de diplomation et de rétention aux différents ordres retenus par le ministère de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur dans son plan stratégique de 2019. Ces cibles invitent les établissements – écoles, collèges et universités – à arrimer leurs propres plans stratégiques à celui du Ministère. Cela requiert notamment l'amélioration des pratiques éducatives dans les établissements postsecondaires et le développement de recherches pouvant y contribuer, à la lumière de courants de pensée selon lesquels la réussite éducative pourrait être facilitée par un meilleur arrimage avec les milieux de travail qui leur permettrait d'offrir davantage de formation en situation d'emploi.

- L'intensification des maillages entreprises-universités-société

Les communautés universitaires savent que les résultats de la recherche scientifique actuelle sont porteurs d'innombrables retombées dans tous les aspects de l'activité humaine. Leur potentiel pour améliorer leurs économies, la vie des sociétés, la qualité et la préservation de leur environnement, offre des possibilités considérables et inédites à ce jour. Nombre de ces résultats peuvent s'inscrire dans l'amélioration des pratiques et des organisations du travail au sein du monde industriel actuel et dans l'émergence de nouvelles entreprises; celles-ci sont susceptibles, dans de nombreux cas, d'aider la société, par exemple, à faire face aux changements climatiques actuels et à venir. Le groupe de travail prend note que ces perspectives requièrent un maillage plus important entre le milieu

universitaire et la société en général, incluant les entreprises du Québec. Il est acquis que ce maillage peut prendre un très grand nombre de formes autour des nombreux problèmes affectant la société québécoise.

Dans cette perspective, le groupe de travail prend note aussi que le gouvernement du Québec vient de créer une seule société de valorisation de la recherche académique, en fusionnant les trois sociétés précédentes et en dotant ce nouvel organisme de moyens financiers significatifs. Par ailleurs, les futures zones d'innovation devraient, quant à elles, s'attacher à promouvoir les liens entre les chercheuses ou chercheurs en milieu académique et la société, y compris les entreprises. Selon le modèle envisagé, ces zones sont appelées à devenir de réels milieux de vie intégrant toutes les facettes du monde du travail et de la société.

- L'internationalisation de l'enseignement supérieur francophone

L'appartenance du Québec à la francophonie mondiale doit se traduire par une plus intense internationalisation de l'enseignement supérieur francophone. La formule québécoise unique de collègue d'enseignement général et professionnel favorise des collaborations inédites en formation et en recherche avec les pays de la Francophonie, où n'existent pas d'institutions comparables. De même, les universités québécoises peuvent renforcer la pratique de la recherche en langue française et multiplier les échanges avec les établissements homologues de la Francophonie. Le gouvernement du Québec attache une importance critique à ce type de développement, car c'est avec le progrès de la langue française ailleurs dans le monde, notamment par l'internationalisation de l'enseignement supérieur francophone, que progresseront la vitalité et la force de la langue française au Québec. Dans cette perspective, l'implication du Québec dans l'Agence universitaire de la Francophonie présente un intérêt certain.

- La volonté de préserver et de promouvoir la réalisation des missions universitaires

Le gouvernement du Québec a exprimé sa volonté de réduire la reddition de comptes requise des universités sur le plan du volume et d'en améliorer la qualité et le suivi. Par ailleurs, par la création récente d'un ministère de l'Enseignement supérieur en juin 2020, il a exprimé son intention d'offrir au système universitaire de nouvelles possibilités d'échanges et de collaboration avec lui et, de ce fait, une approche nouvelle de la reddition de comptes.

Voilà un ensemble d'initiatives récentes du gouvernement du Québec que le groupe de travail juge nécessaire d'inscrire dans le cadre du présent chapitre consacré aux tendances de tous ordres, générales ou propres aux universités d'ici et d'ailleurs, qui influencent le devenir de l'institution universitaire et qu'il faut prendre en compte dans une réflexion et une délibération sur l'université du futur.

\*

Telles sont les principales tendances lourdes qui affectent les universités et qui influencent leur devenir. C'est notamment à la lumière de ces grandes tendances que l'on doit s'interroger sur l'université québécoise du futur. Cette réflexion doit s'engager de manière plus concertée avec la société civile et nos gouvernements.

Par ailleurs, les tendances évoquées dans le présent chapitre ont des effets sur les conditions de l'organisation du travail des différents personnels des établissements universitaires, en raison notamment de la fragmentation des tâches, de la contractualisation, de la compétition, de l'augmentation des problèmes de santé mentale (p. ex. : épuisement professionnel), des responsabilités professorales accrues, du nombre d'étudiantes et d'étudiants par classe, etc. Ces enjeux devront être débattus dans le cadre des relations entre les employeurs et les associations représentant leurs employées et employés.

## **2 Évolution du système universitaire québécois depuis la fin des années 1990 : quelques données-clés**

Dans une réflexion sur l'université québécoise de l'avenir, il est nécessaire de porter un regard rétrospectif sur l'évolution récente du système universitaire québécois à la lumière de quelques données quantitatives. À cette fin, le groupe de travail propose, dans le présent chapitre, certaines données qui lui paraissent particulièrement parlantes concernant l'évolution du système universitaire québécois. Pour nourrir plus à fond la réflexion sur l'université du futur, il espère pouvoir publier, dans les prochaines semaines, un document statistique beaucoup plus développé couvrant la période des deux dernières décennies, lorsque les données sont disponibles, ou, à défaut, pour de plus courtes périodes.

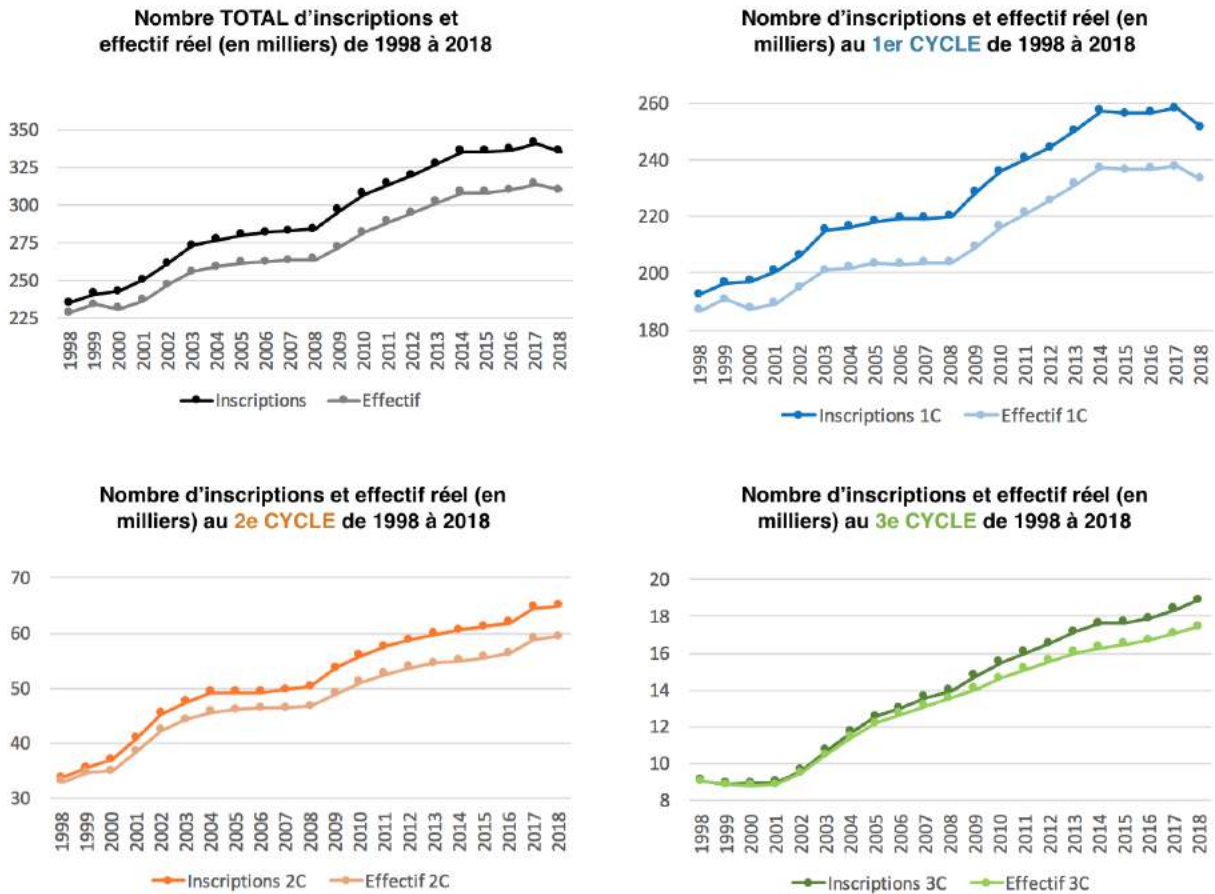
Dans les pages qui suivent, on trouvera quelques données rendant possible une certaine mesure de l'évolution du système universitaire québécois depuis la fin des années 1990.

## 2.1 FORMATION

Pour mesurer l'évolution de la formation entre 1997 et 2017, le groupe de travail a retenu deux variables : les inscriptions et la diplomation.

### 2.1.1 ÉVOLUTION DES INSCRIPTIONS<sup>13</sup>

**Figure 1 : Répartition des étudiantes et des étudiants inscrits<sup>14</sup> à l'université, selon le CYCLE des études et le SEXE au trimestre d'automne, pour les années 1998-1999 à 2018-2019<sup>15</sup>**



Source : MEES, TSEP, DGSRG, DIS, Portail informationnel, système GDEU, données au 2020-05-15.

- Le nombre d'inscriptions (présenté en milliers) augmente de façon constante depuis 1998, pendant que l'écart entre les personnes inscrites et celles qui suivent leur formation (effectif) se creuse depuis les années 2000. Il est possible que cet écart reflète une diversité croissante de l'offre en formation universitaire, un contingentement en hausse

<sup>13</sup> À partir des tableaux transmis par le MEES – Fichier : Data\_Université Future.xlsx

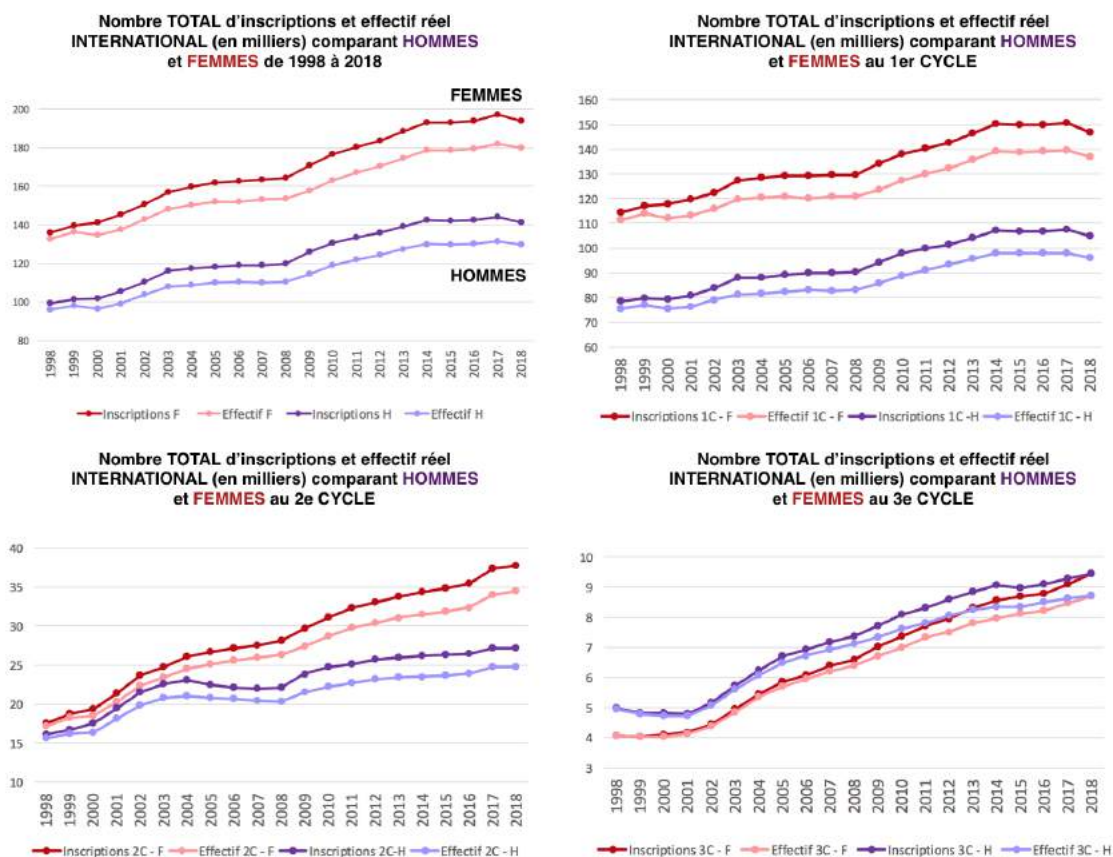
<sup>14</sup> Le nombre correspond aux étudiantes et étudiants réguliers et libres, inscrits à temps plein et à temps partiel. Le MEES calcule l'effectif étudiant en équivalence au temps plein (EEETP), ce qui correspond à la charge normale d'études, mesurée en unités de cours, d'une personne fréquentant une université à temps plein au cours d'une année universitaire. Cette charge est évaluée à 30 unités par année universitaire. Source : MEES, *Méthode de dénombrement de l'effectif étudiant en équivalence au temps plein aux fins de financement*, décembre 2014, p. 5.

<sup>15</sup> Nombre d'inscriptions et effectif réel pour les étudiantes et étudiants réguliers et libre inscrits à l'université. À partir du tableau 1.2.2 - *Répartition des étudiantes et étudiants réguliers et libres inscrits à l'université, selon le sexe et le cycle des études, au trimestre d'automne, pour les années 1998-1999 à 2018-2019*

qui amène les étudiantes et les étudiants à soumettre de multiples inscriptions pour la même année, ou encore, une compétition plus grande entre les opportunités sur le marché du travail et la poursuite d'un parcours universitaire.

- L'augmentation du nombre d'inscriptions est observée à tous les cycles universitaires, mais elle est plus rapide pour les inscriptions aux 2<sup>e</sup> et 3<sup>e</sup> cycles (1<sup>er</sup> cycle = 31 %; 2<sup>e</sup> cycle = 93 %; 3<sup>e</sup> cycle = 109 %).
- L'écart entre les personnes inscrites et celles qui suivent leur formation est apparu dès les années 2000 aux 1<sup>er</sup> et 2<sup>e</sup> cycles, mais seulement en 2009 au 3<sup>e</sup> cycle.
- L'effectif étudiant au 1<sup>er</sup> cycle entre 1998-1999 et 2018-2019 augmente et passe de 186 752 à 233 169, soit une hausse de 25 %.
- L'effectif étudiant au 2<sup>e</sup> cycle augmente lui aussi sur la même période, passant de 32 895 à 59 266, soit une hausse de 80 %.
- On observe la même tendance à la hausse pour l'effectif étudiant au 3<sup>e</sup> cycle, passant de 9006 à 17 429, soit une hausse de 94 %.

**Figure 2 : Répartition des étudiantes et des étudiants inscrits<sup>16</sup> à l'université, selon le SEXE, au trimestre d'automne, pour les années 1998-1999 à 2018-2019<sup>17</sup>**



Source : MEES, TSEP, DGSRG, DIS, Portail informationnel, système GDEU, données au 2020-05-15.

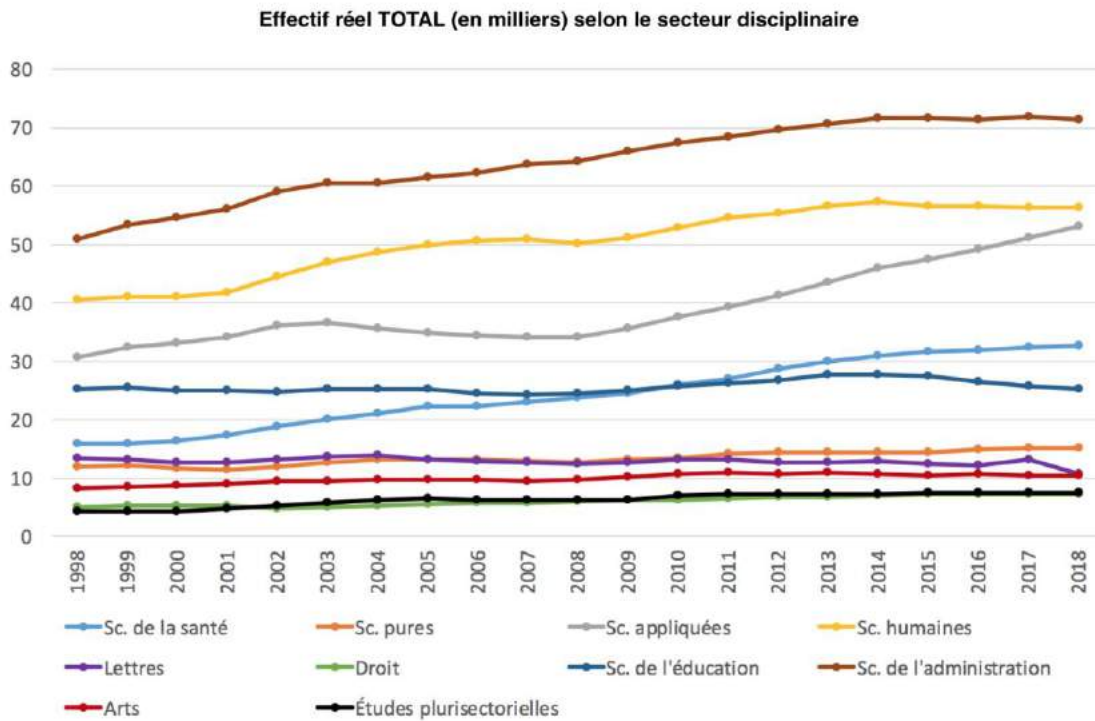
16 Voir note 3

17 À partir du tableau 1.2.2 - Répartition des étudiantes et étudiants réguliers et libres inscrits à l'université, selon le sexe, au trimestre d'automne, pour les années 1998-1999 à 2018-2019



- Plus de femmes que d'hommes s'inscrivent au 1<sup>er</sup> cycle et cet écart est constant depuis les 20 dernières années.
- En 1998, un nombre semblable d'étudiantes et d'étudiants s'inscrivaient pour poursuivre des études au 2<sup>e</sup> cycle, mais depuis, de plus en plus de femmes choisissent de s'inscrire et l'écart se creuse chaque année.
- En 1998, plus d'hommes s'inscrivaient pour des études au 3<sup>e</sup> cycle, mais depuis 2017, ce nombre est semblable à celui des femmes.

**Figure 3 : Répartition des étudiantes et des étudiants inscrits<sup>18</sup>, selon le SECTEUR DISCIPLINAIRE au trimestre d'automne, pour les années 1998-1999 à 2018-2019<sup>19</sup>**



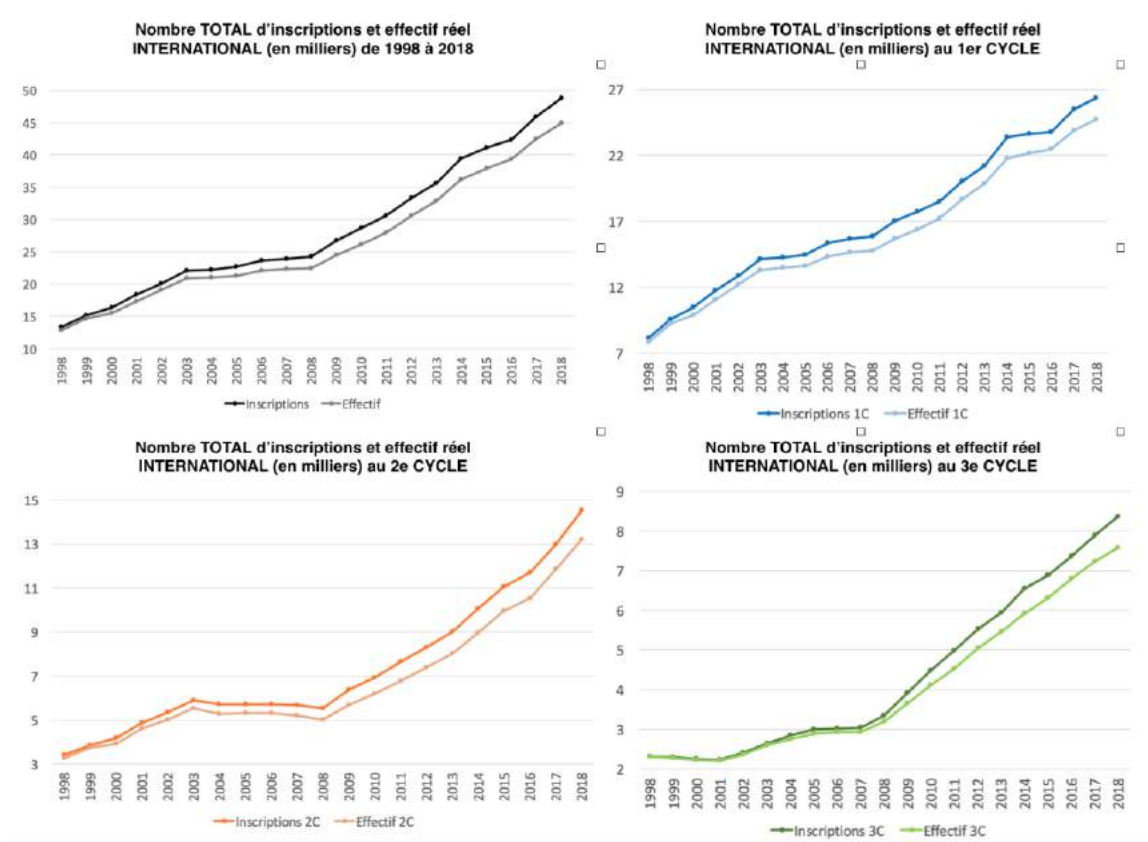
Source : MEES, TSEP, DGSRG, DIS, Portail informationnel, système GDEU, données au 2020-05-15.

- Si la hausse de l'effectif étudiant est franche sur cette période, elle se traduit par ailleurs par une hausse variable des effectifs étudiants selon le secteur disciplinaire retenu, à l'exception des sciences de l'éducation, avec un effectif stable, et des lettres, où les effectifs sont en baisse, surtout dans la dernière année, passant de 13 438 à 10 769.
- Les secteurs disciplinaires qui accueillent le plus d'étudiantes et d'étudiants sont aussi ceux avec les plus fortes augmentations en termes d'inscriptions depuis 1998, notamment les sciences de l'administration, les sciences humaines, les sciences appliquées et les sciences de la santé.

18 Voir note 3

19 À partir du tableau 1.2.3 - Répartition des étudiantes et étudiants réguliers et libres inscrits à l'université, selon le secteur disciplinaire, au trimestre d'automne, pour les années 1998-1999 à 2018-2019

**Figure 4 : Le nombre TOTAL d'étudiantes et d'étudiants INTERNATIONAUX inscrits<sup>20</sup> à l'université pour les années 1998-1999 à 2018-2019<sup>21</sup>**



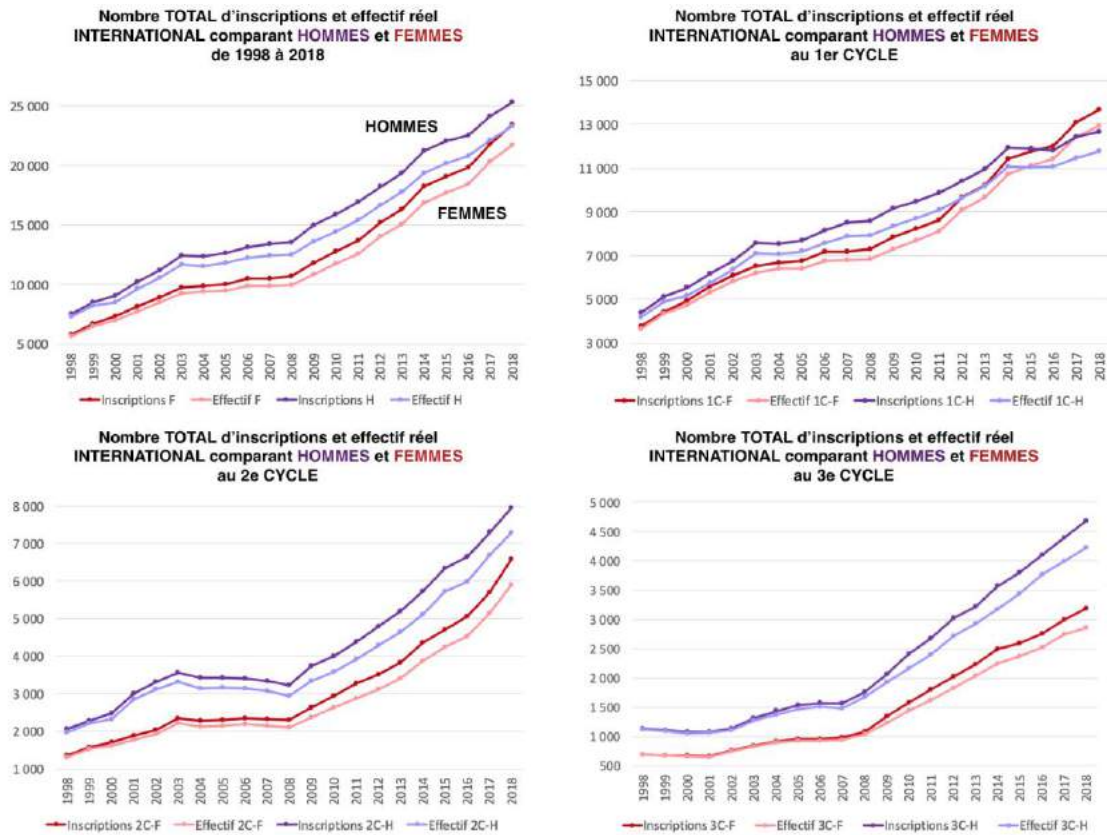
Source : MEES, TSEP, DGSRG, DIS, Portail informationnel, système GDEU, données au 2020-05-15.

- Comme c'est le cas avec l'ensemble des étudiantes et des étudiants, le nombre d'inscriptions augmente de façon constante pour la communauté étudiante provenant de l'international depuis 1998, pendant que l'écart entre les personnes inscrites et celles qui suivent leur formation (effectif) se creuse depuis les années 2000. Il est possible que cet écart reflète une diversité croissante de l'offre en formation universitaire, un contingentement en hausse qui amène les étudiantes et les étudiants à soumettre de multiples inscriptions pour la même année, ou encore, une compétition plus grande entre les opportunités sur le marché du travail et la poursuite d'un parcours universitaire.
- L'effectif étudiant en provenance de l'international connaît une augmentation plus forte que l'effectif étudiant dans son ensemble avec une hausse de 248 % (12 943 à 44 983) comparé à 36 % (de 228 653 à 309 864); l'effectif étudiant aux 2<sup>e</sup> et 3<sup>e</sup> cycles connaît la croissance la plus rapide (1<sup>er</sup> cycle : 7 856 à 24 704, 214 %; 2<sup>e</sup> cycle : 3 277 à 13 192, 303 %; 3<sup>e</sup> cycle : 1810 à 7087, 292 %).

20 Voir note 3

21 À partir du tableau 1.2.2 - Répartition des étudiantes et étudiants réguliers et libres inscrits à l'université, selon le sexe et le cycle des études, au trimestre d'automne, pour les années 1998-1999 à 2018-2019

**Figure 5 : Répartition des étudiantes et des étudiants INTERNATIONAUX inscrits<sup>22</sup> à l'université, selon le SEXE, au trimestre d'automne, pour les années 1998-1999 à 2018-2019<sup>23</sup>**



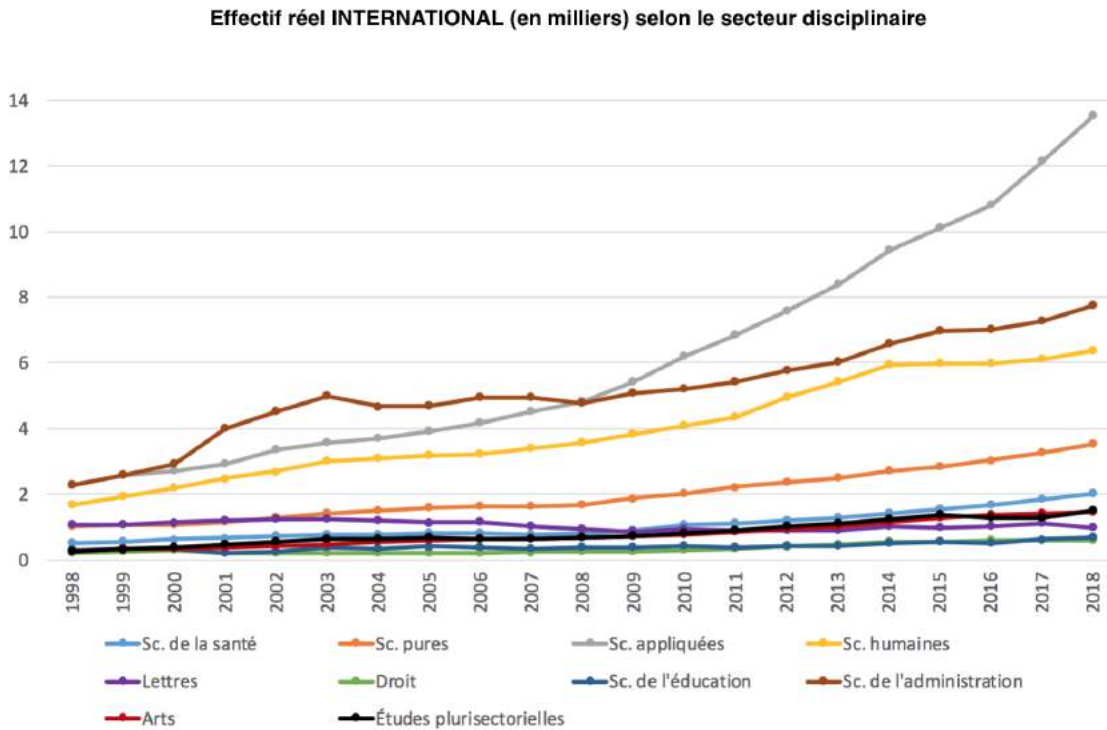
Source : MEES, TSEP, DGSRG, DIS, Portail informationnel, système GDEU, données au 2020-05-15.

- Contrairement à l'ensemble des étudiantes et des étudiants, plus d'hommes provenant de l'international s'inscrivent à des études supérieures, à l'exception des inscriptions aux 1<sup>er</sup> cycle (écart homme-femme de 1,17, 1,18 et 0,93 en 1998, 2008 et 2018 respectivement).
- Pour l'ensemble de l'effectif étudiant, l'écart homme-femme s'est réduit depuis 1998 pour atteindre une zone de parité en 2018, allant de 1,29 à 1,07 homme pour chaque femme suivant une formation. Cependant, cette tendance est due principalement au ratio homme-femme observé pour l'effectif étudiant au 1<sup>er</sup> cycle (écart homme-femme de 1,15, 1,16 et 0,91 en 1998, 2008 et 2018 respectivement). Malgré une réduction de l'écart entre le nombre d'hommes et de femmes aux 2<sup>e</sup> et 3<sup>e</sup> cycles provenant de l'international, la zone de parité est loin d'être atteinte, particulièrement au 3<sup>e</sup> cycle (2<sup>e</sup> cycle : écart homme-femme de 1,51, 1,39 et 1,23 en 1998, 2008 et 2018 respectivement; 3<sup>e</sup> cycle : écart homme-femme de 1,63, 1,62 et 1,48 en 1998, 2008 et 2018 respectivement).

22 Voir note 3

23 À partir du tableau 1.2.2 - Répartition des étudiantes et étudiants réguliers et libres inscrits à l'université, selon le sexe, au trimestre d'automne, pour les années 1998-1999 à 2018-2019

**Figure 6 : Répartition des étudiantes et des étudiants inscrits<sup>24</sup>, selon le SECTEUR DISCIPLINAIRE au trimestre d'automne, pour les années 1998-1999 à 2018-2019<sup>25</sup>**



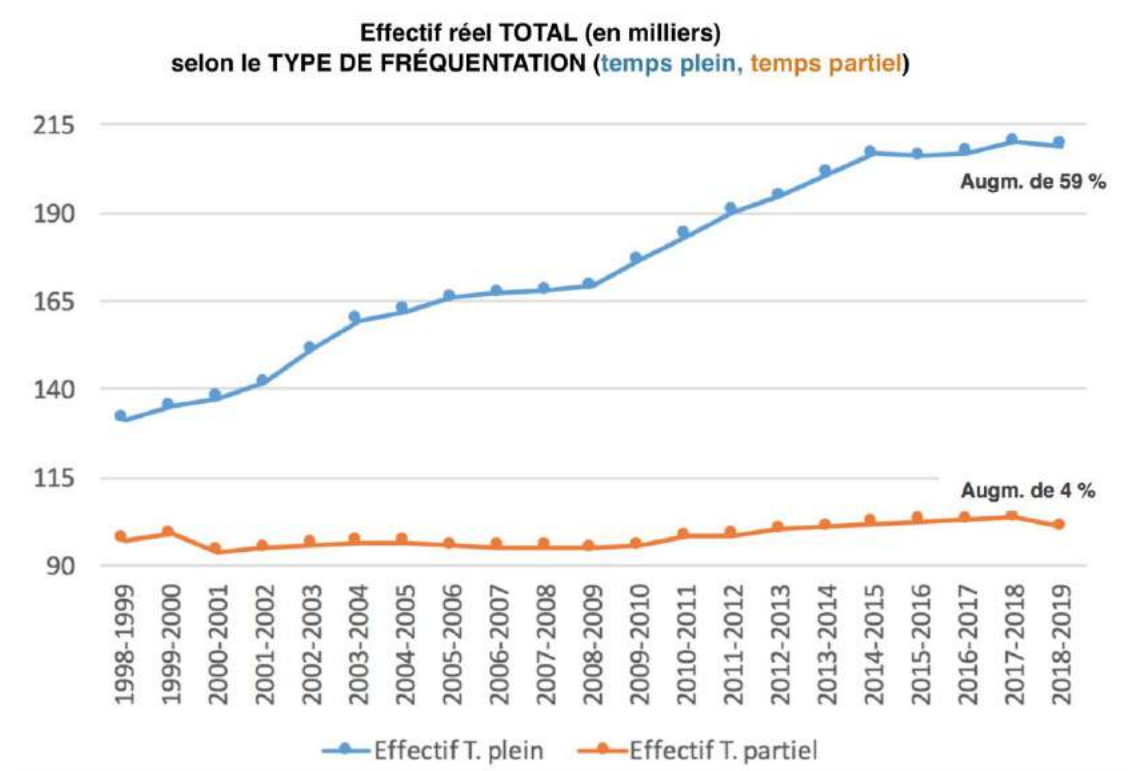
Source : MEES, TSEP, DGSRG, DIS, Portail informationnel, système GDEU, données au 2020-05-15.

- Si cette hausse de l'effectif étudiant provenant de l'international est franche sur cette période, elle se traduit par une hausse des effectifs étudiants dans la moitié des secteurs disciplinaires retenus ou par un effectif stable dans les autres secteurs.
- Les secteurs disciplinaires qui accueillent le plus d'étudiantes et d'étudiants sont aussi ceux avec les plus fortes augmentations en termes d'inscriptions depuis 1998, notamment les sciences appliquées, les sciences de l'administration, les sciences humaines et les sciences pures.

24 Voir note 3

25 À partir du tableau 1.2.3 - Répartition des étudiantes et étudiants réguliers et libres inscrits à l'université, selon le secteur disciplinaire, au trimestre d'automne, pour les années 1998-1999 à 2018-2019

**Figure 7 :** Répartition des étudiantes et des étudiants, selon le TYPE DE FRÉQUENTATION, au trimestre d'automne, pour les années 1998-1999 à 2018-2019<sup>26</sup>



Source : MEES, TSEP, DGSRG, DIS, Portail informationnel, système GDEU, données au 2020-05-15.

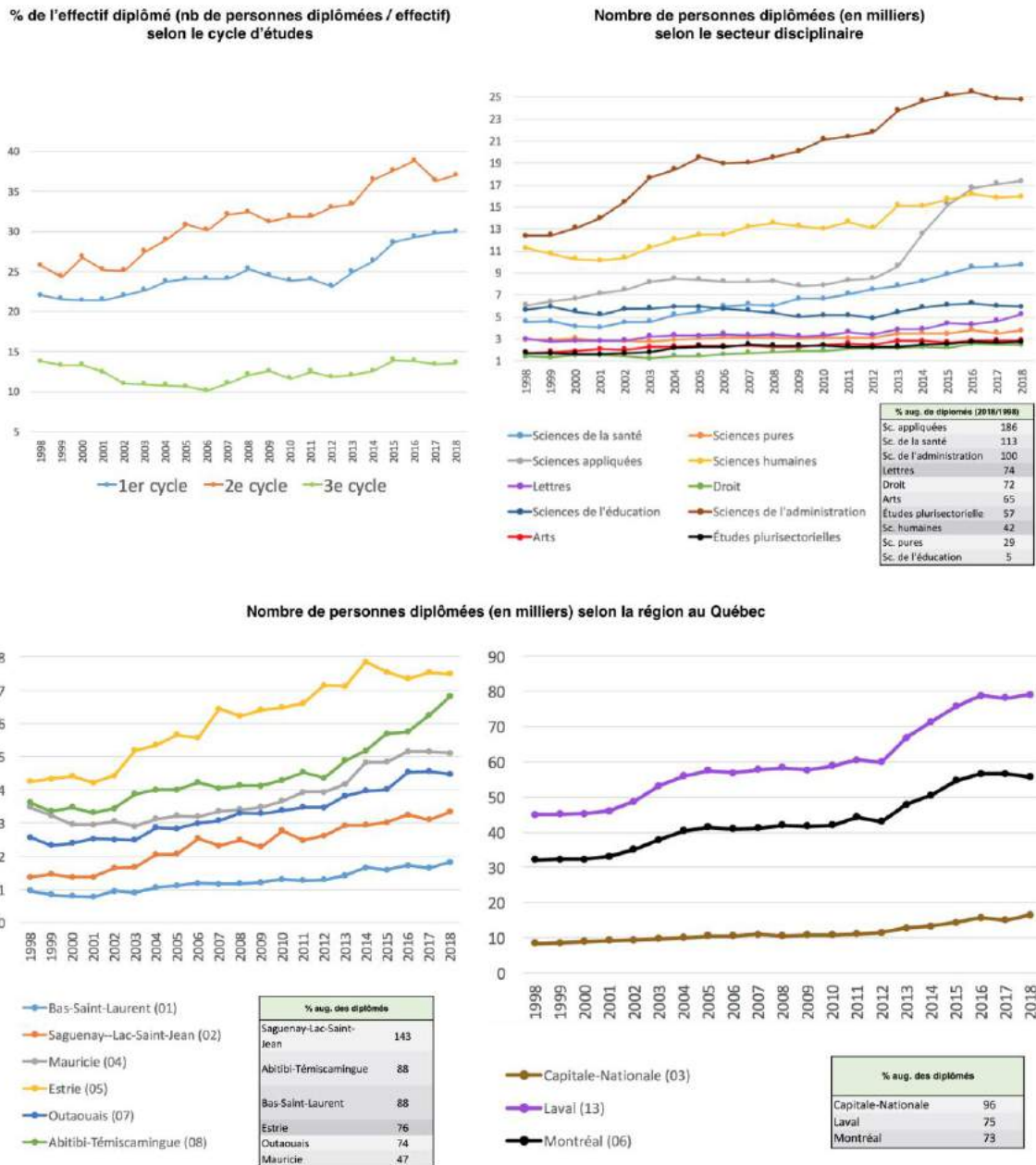
- Depuis 1998, la population étudiante inscrite à temps plein dépasse toujours celle inscrite à temps partiel.
- Contrairement à l'augmentation d'inscriptions observée, tous types de fréquentation confondus, dans les 20 dernières années, le nombre d'inscriptions à des études à temps partiel est resté constant. Il est important de noter que les étudiantes et les étudiants internationaux doivent être à temps plein et que leur nombre n'influence donc pas l'effectif étudiant à temps partiel.

<sup>26</sup> Effectif réel des étudiantes et étudiants réguliers et libres inscrits à l'université. À partir du tableau 1.2.5 - Répartition des étudiantes et étudiants réguliers et libres inscrits à l'université, selon le type de fréquentation, au trimestre d'automne, pour les années 1998-1999 à 2018-2019



## 2.1.2 ÉVOLUTION DU NOMBRE DE DIPLÔMES OCTROYÉS<sup>27</sup>

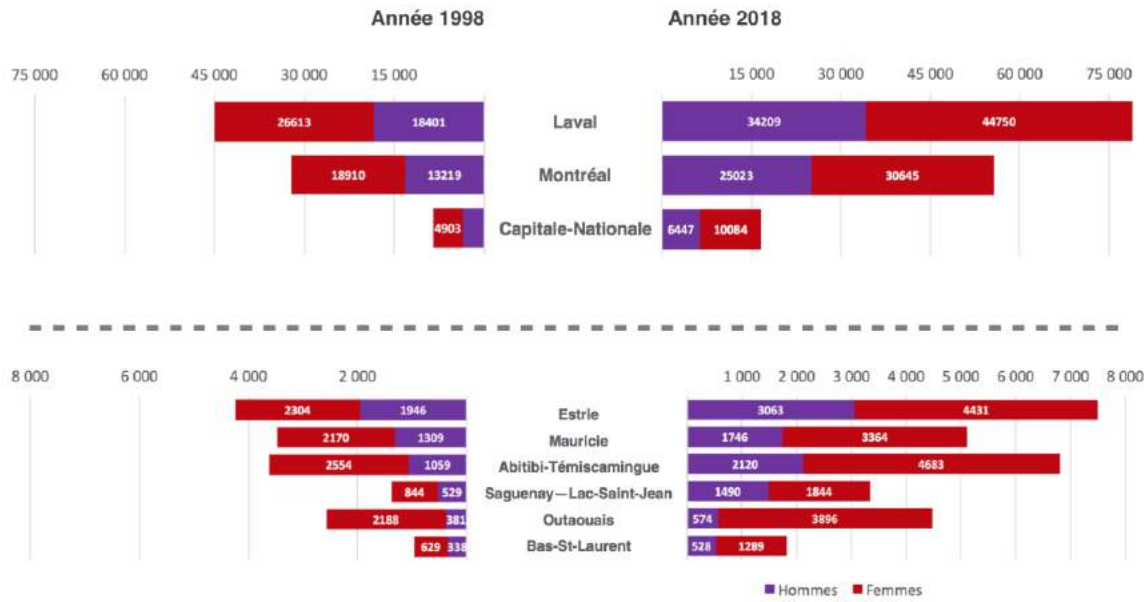
**Figure 8 : Répartition du nombre total de diplômes émis, selon le CYCLE des études universitaires, le SECTEUR DISCIPLINAIRE, le SEXE et la RÉGION administrative de l'organisme de diplomation pour les années civiles 1998 à 2018<sup>28</sup>**



<sup>27</sup> À partir des tableaux transmis par le MEES – Fichier : Data\_Université Future.xlsx

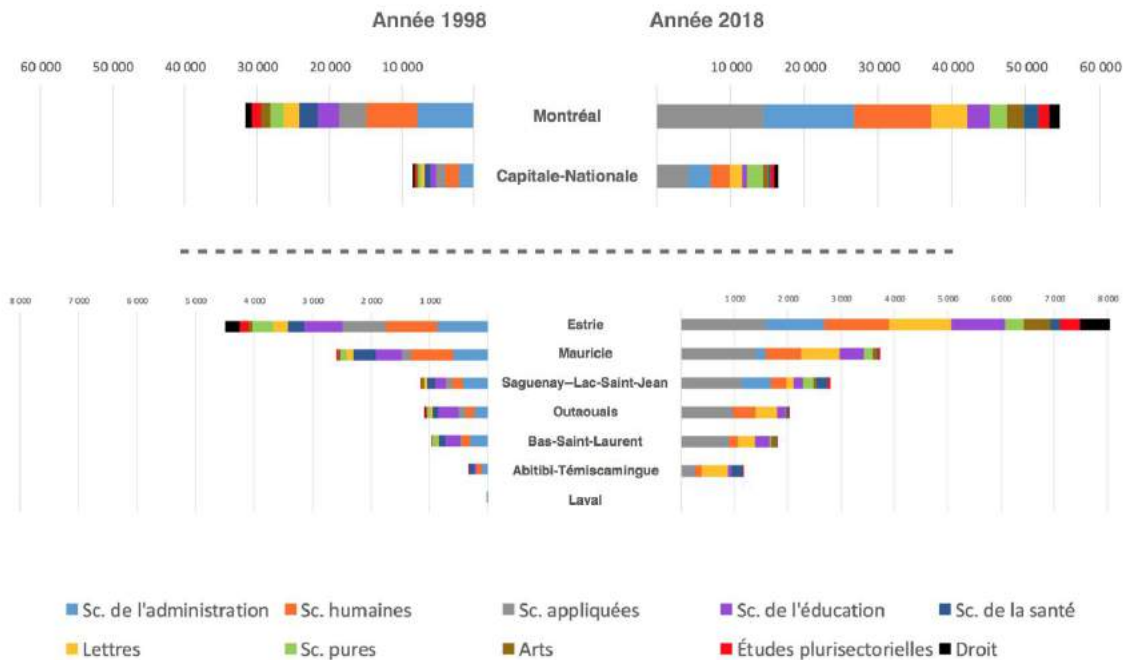
<sup>28</sup> À partir des tableaux 1.3.1, 1.3.2 et 1.3.3 - Répartition du nombre total de diplômes émis, selon le cycle des études universitaires, le type de diplôme, le domaine d'études, le sexe et la région administrative de l'organisme de diplomation pour les années civiles 1998 à 2018

**Le nombre de personnes diplômées selon la région du Québec comparant HOMMES et FEMMES en 1998 et en 2018**



Source : MEES, TSEP, DGSRG, DIS, Portail informationnel, système GDEU, données au 2020-05-15.

**Le nombre de personnes diplômées selon la région du Québec et selon le secteur disciplinaire en 1998 et en 2018**



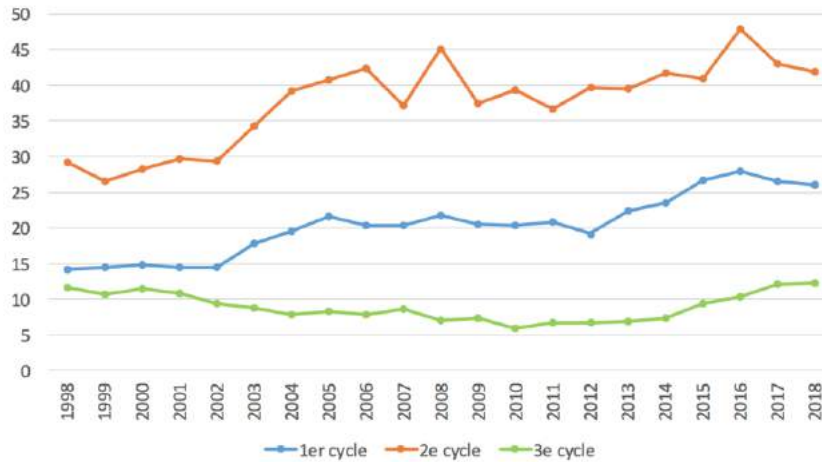
Source : MEES, TSEP, DGSRG, DIS, Portail informationnel, système GDEU, données au 2020-05-15.

- La hausse du nombre des effectifs étudiants se traduit par une hausse des totaux de diplômes émis aux trois cycles de formation, passant d'un total de 50 781 en 1998 à 94 196 diplômes émis en 2018, soit une augmentation de 85 %.
- L'augmentation du taux de diplomation est particulièrement élevée au 2<sup>e</sup> cycle, passant de 26 à 37 %, tandis que ce taux passe de 22 à 33 % au 1<sup>er</sup> cycle et demeure stable à 14 % au 3<sup>e</sup> cycle, malgré une légère baisse entre 2001 et 2014.
  - Malgré une hausse marquée du taux d'accès à l'enseignement supérieur, le Québec réussit moins bien par rapport à l'Ontario et au Canada quant à la proportion d'individus âgés de 25 à 34 ans qui détiennent un baccalauréat (24 % des Québécois, 27 % des Ontariens et 26 % des Canadiens en 2017). Source : Statistique Canada, Tableau 37-10-0130-0 + figure 9; Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE).
  - Le Québec se classe 8<sup>e</sup> au pays pour le nombre de nouveaux diplômés de niveau Ph. D. par millier de population de 25-34 ans. Source : KPMG. *Mobiliser, investir et tirer parti de la recherche publique : une stratégie gagnante pour le Québec*. Rapport préparé pour les Fonds de recherche du Québec, 21 novembre 2019.
- Le nombre de personnes diplômées a augmenté de 1998 à 2018 dans tous les secteurs disciplinaires, à l'exception des sciences de l'éducation (le nombre est demeuré constant).
- Des hausses marquées sont observées en sciences appliquées, sciences de la santé et sciences de l'administration.
- Le taux de diplomation a grimpé depuis 1998 dans les secteurs des lettres, des sciences appliquées, des sciences de l'administration, des arts et du droit alors qu'il est demeuré le même en sciences de l'éducation et en sciences de la santé et a chuté en sciences humaines, en sciences pures et en études plurisectorielles.
- Le profil hommes-femmes a peu changé depuis 1998 : les personnes diplômées en sciences appliquées étaient et demeurent en majorité des hommes alors que les personnes diplômées en sciences humaines, en sciences de l'éducation, en sciences de la santé, en lettres, en études plurisectorielles et en arts étaient et demeurent en majorité des femmes; les deux sexes sont représentés de façon égale en sciences de l'administration et en sciences pures depuis 1998.
- Le nombre de personnes diplômées est en hausse depuis 1998 à travers le Québec, sans exception, avec des augmentations (2018/1998) allant de 47 % (Mauricie) à 143 % (Saguenay–Lac-St-Jean). Les secteurs disciplinaires avec le plus grand nombre de personnes diplômées sont semblables d'une région à une autre. Les personnes diplômées étaient et demeurent des femmes en plus grande proportion partout au Québec, tant dans les grandes villes que dans les régions plus éloignées.

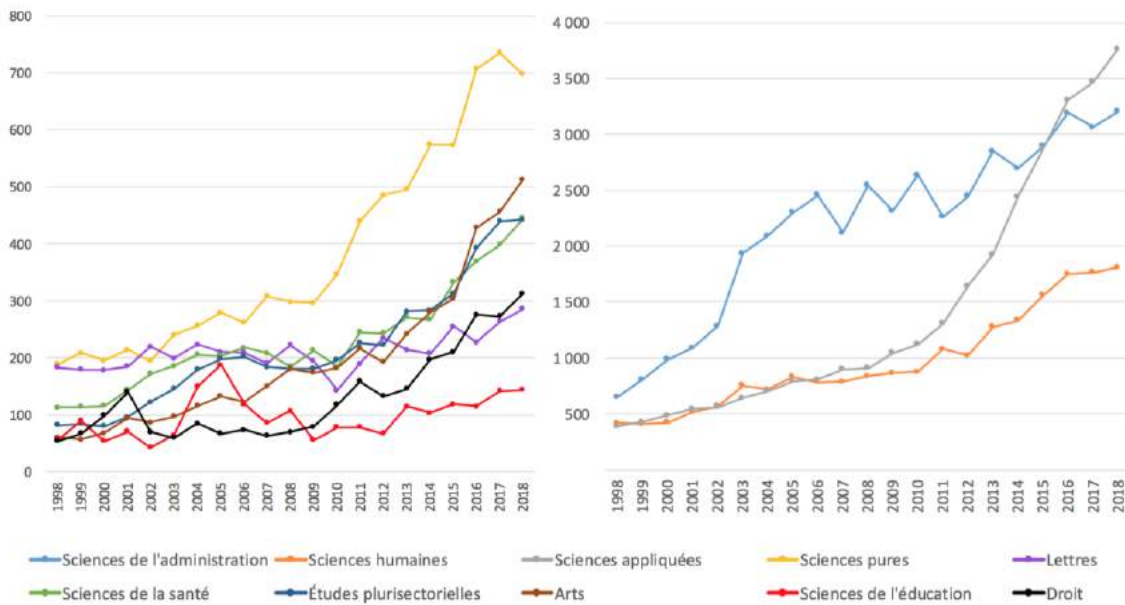


**Figure 9 : Répartition du nombre total de diplômes émis pour les étudiantes et les étudiants internationaux, selon le CYCLE D'ÉTUDES, le SECTEUR DISCIPLINAIRE, le SEXE et la RÉGION administrative de l'organisme de diplomation, pour les années civiles 1998 à 2018<sup>29</sup>**

**% de l'effectif diplômé INTERNATIONAL  
(nb de personnes diplômées / effectif) selon le cycle d'études**

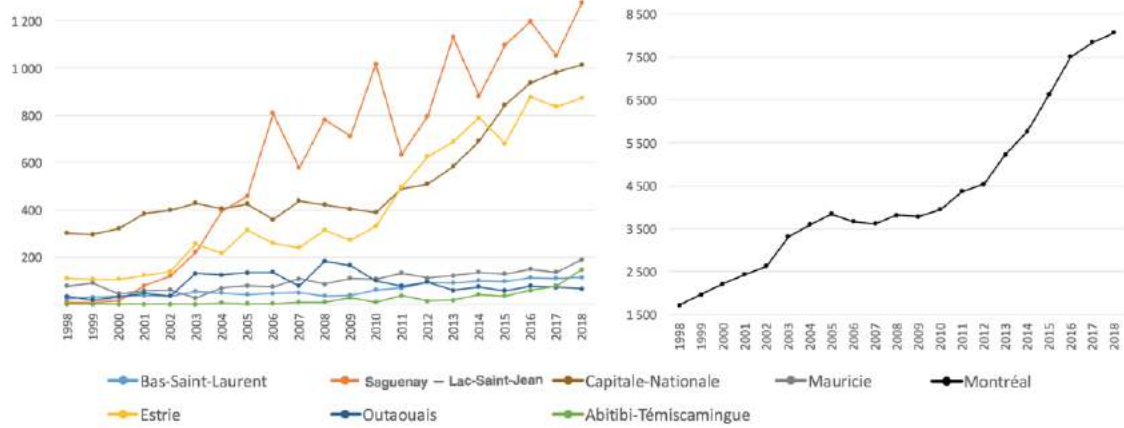


**Le nombre de personnes diplômées DE L'INTERNATIONAL selon le secteur disciplinaire**

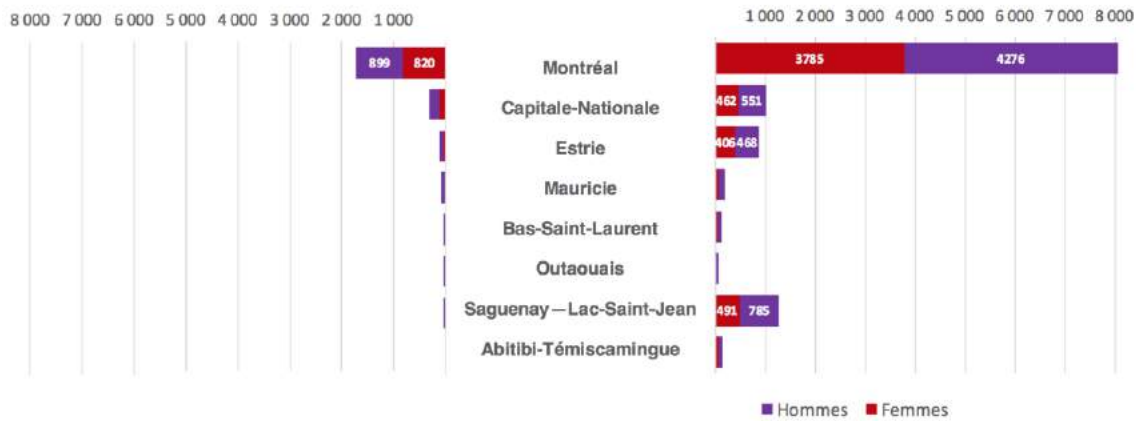


29 À partir des tableaux 1.3.4 - Répartition du nombre total de diplômes émis pour les étudiantes et les étudiants internationaux, selon le domaine d'études, le sexe et la région administrative de l'organisme de diplomation, pour les années civiles 1998 à 2018.

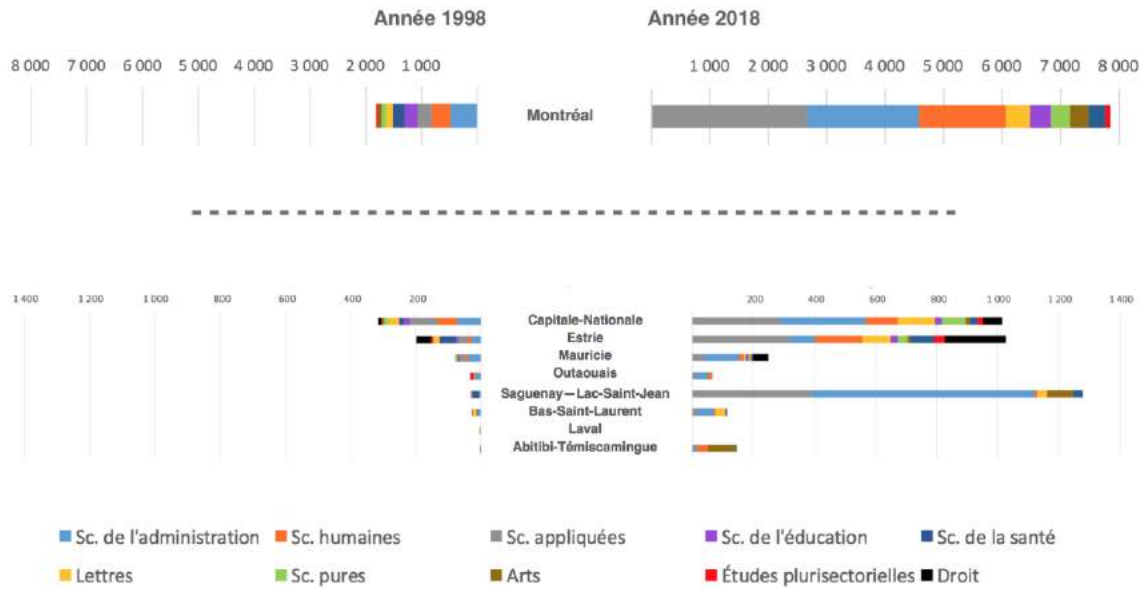
**Le nombre de personnes diplômées DE L'INTERNATIONAL selon la région du Québec**



**Le nombre de personnes diplômées DE L'INTERNATIONAL selon la région du Québec comparant HOMMES et FEMMES en 1998 et en 2018**



**Le nombre de personnes diplômées DE L'INTERNATIONAL selon la région du Québec et selon le secteur disciplinaire en 1998 et en 2018**



Source : MEES, TSEP, DGSRG, DIS, Portail informationnel, système GDEU, données au 2020-05-15.

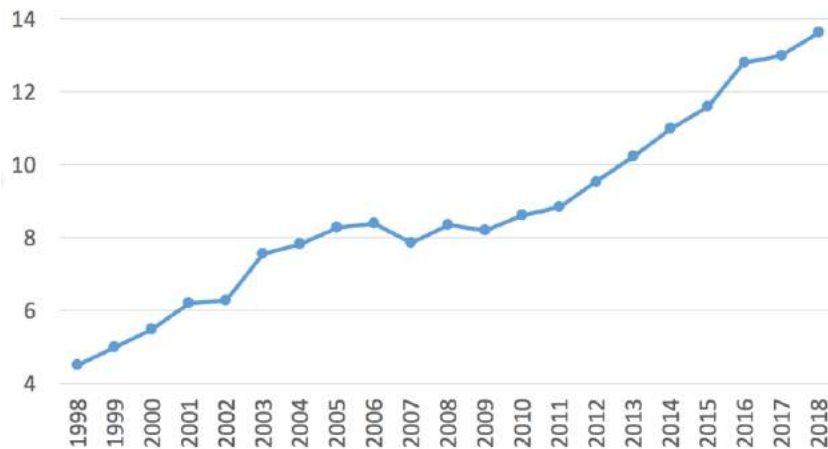
**Tableau et Figure 10 : Pourcentage des personnes diplômées de l'INTERNATIONAL inscrites à temps plein dans les universités québécoises, pour les années civiles 1998 à 2018<sup>30</sup>**

	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Personnes diplômées de l'international	2 279	2 518	2 762	3 165	3 412	4 438	4 862	5 307	5 357	5 117	5 687
Nb TOTAL de personnes diplômées	50 781	50 726	50 563	51 378	54 459	58 854	62 360	64 365	64 206	65 439	68 354
% de personnes diplômées de l'international	4,5	5,0	5,5	6,2	6,3	7,5	7,8	8,2	8,3	7,8	8,3

	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Personnes diplômées de l'international	5 559	5 987	6 337	6 829	7 958	9 253	10 527	11 974	12 219	12 819
Nb TOTAL de personnes diplômées	68 165	69 587	71 853	71 798	77 915	84 421	90 973	93 627	94 360	94 196
% de personnes diplômées de l'international	8,2	8,6	8,8	9,5	10,2	11,0	11,6	12,8	12,9	13,6

<sup>30</sup> À partir des tableaux 1.3.4 - Répartition du nombre total de diplômes émis pour les étudiantes et les étudiants internationaux, selon le domaine d'études, le sexe et la région administrative de l'organisme de diplomation, pour les années civiles 1998 à 2018.

% de personnes diplômées  
provenant de l'international



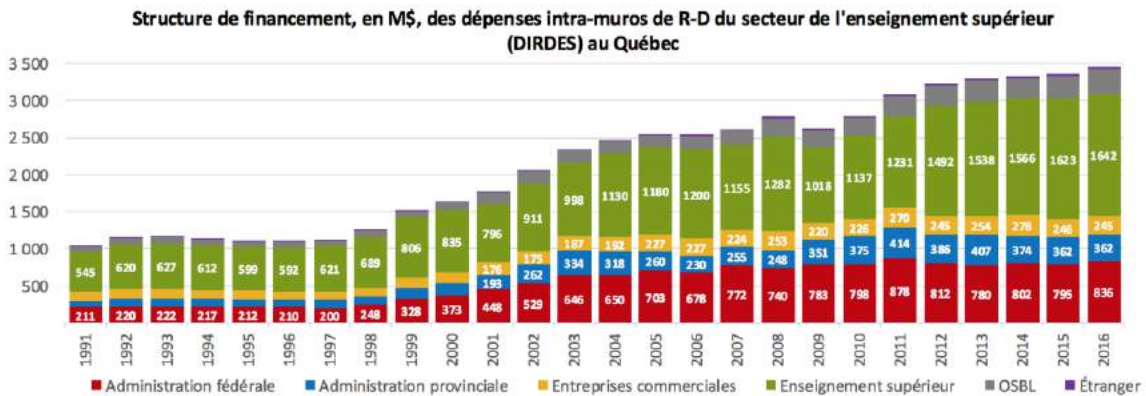
- La hausse du nombre des effectifs étudiants provenant de l'international se traduit par une hausse globale de diplômes émis.
- L'augmentation du taux de diplomation est particulièrement élevée au 2<sup>e</sup> cycle, passant de 29 à 42 %, tandis que ce taux passe de 14 à 26 % au 1<sup>er</sup> cycle, mais demeure stable à 12 % au 3<sup>e</sup> cycle, malgré une baisse jusqu'à 6 % de 1998 à 2012.
- Le nombre d'étudiantes et d'étudiants internationaux diplômés dans les universités québécoises ne cesse d'augmenter depuis 1998, tous secteurs disciplinaires confondus, avec des hausses particulièrement rapides dans les sciences appliquées et les arts.
- En 1998, la plupart des personnes diplômées de l'international poursuivaient leurs études dans la région de Montréal et de la Capitale-Nationale, mais depuis 2004, les régions de l'Estrie et du Saguenay–Lac-St-Jean ont autant, et parfois plus, de personnes diplômées que la Capitale-Nationale.
- Les secteurs disciplinaires avec le plus grand nombre de personnes diplômées de l'international dans les régions administratives de Montréal, de la Capitale-Nationale et de l'Estrie sont semblables à la tendance observée pour l'ensemble des personnes diplômées. Dans les autres régions, les étudiantes et les étudiants internationaux obtiennent des diplômes dans un plus petit nombre de secteurs, qui varient selon l'endroit (p. ex. : la majorité des personnes diplômées en Abitibi-Témiscamingue vient du secteur des arts).
- Le nombre d'hommes qui obtiennent un diplôme est systématiquement supérieur à celui des femmes toutes régions confondues.
- Le pourcentage de personnes diplômées venant de l'international a presque triplé en 20 ans, passant de moins de 5 % à 14 % en 2018.

## 2.2 RECHERCHE ET CRÉATION

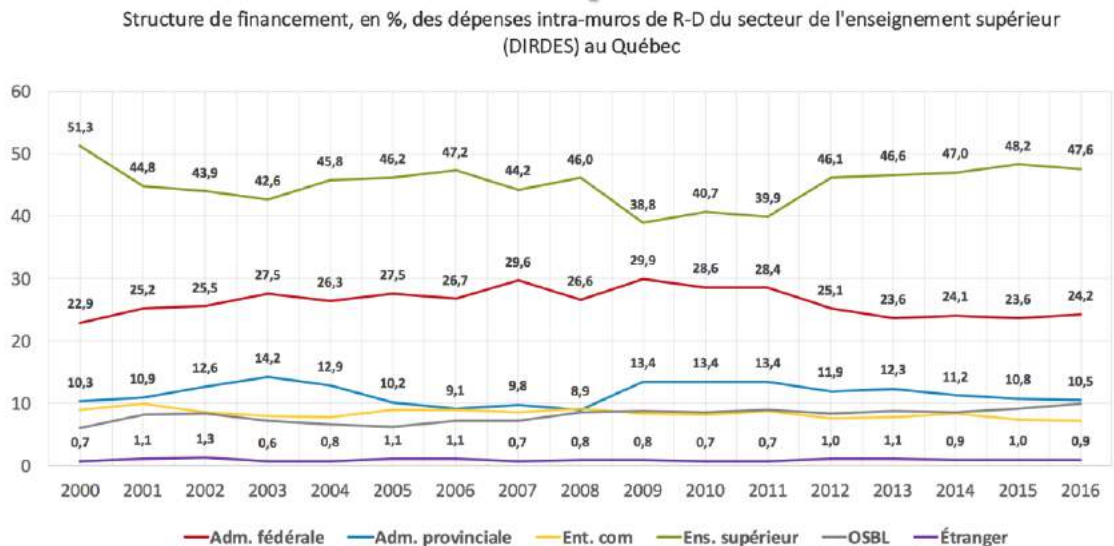
Pour mesurer l'évolution de la recherche et de la création, le groupe de travail a retenu deux variables : le total de fonds de recherche obtenus par les universités et le nombre total de professeurs et de professeuses ayant obtenu des fonds de recherche.

### 2.2.1 ÉVOLUTION DES FONDS DE RECHERCHE OBTENUS PAR LES UNIVERSITÉS<sup>31</sup>

**Figure 11 : Dépenses intra-muros de recherche-développement du secteur de l'enseignement supérieur (DIRDES)**

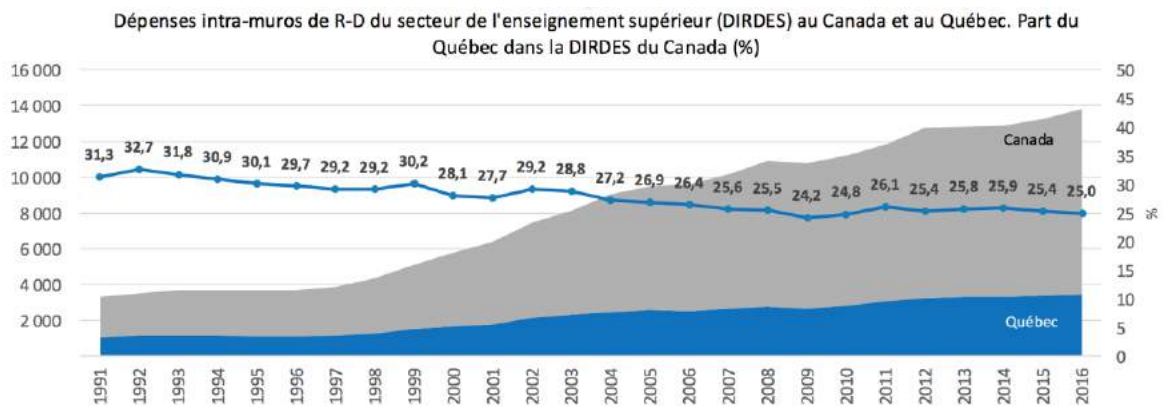


Source : Statistique Canada, adapté par l'ISQ, juillet 2005 et août 2018



Source : Statistique Canada, adapté par l'ISQ, juillet 2005 et août 2018.

31 À partir des tableaux transmis par la Direction de la planification des Fonds de recherche du Québec – Fichiers : Financement recherche 30 ans.xlsx; Financement recherche 30 ans.pdf; Financement recherche 30 ans\_Tableau explicatif.docx

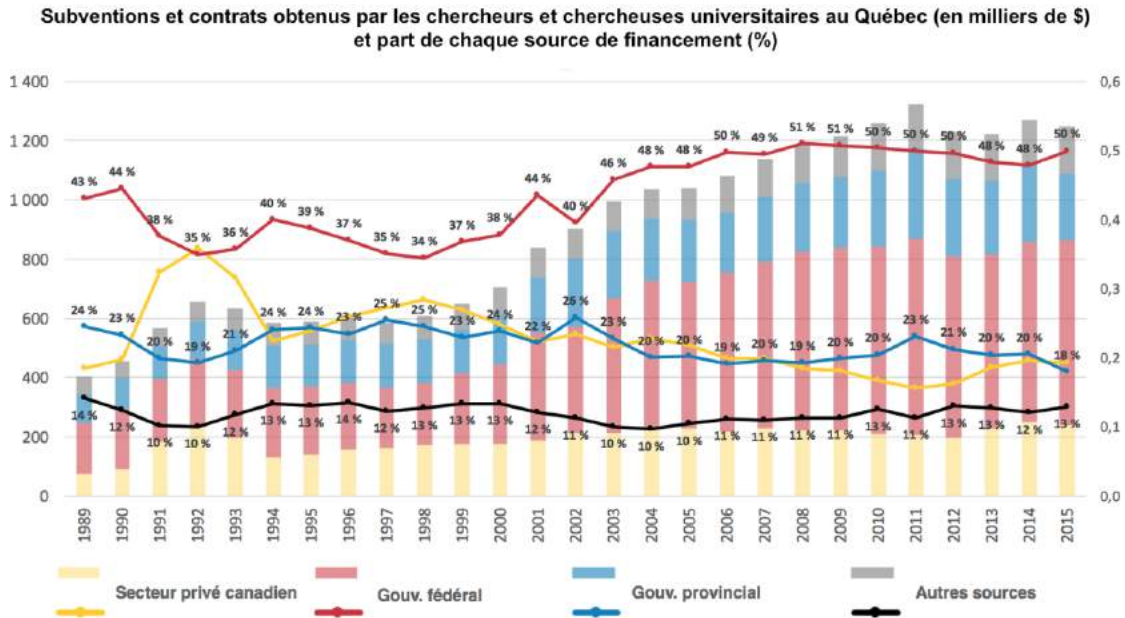


Source : Statistique Canada, adapté par l'ISQ, juillet 2005 et août 2018.

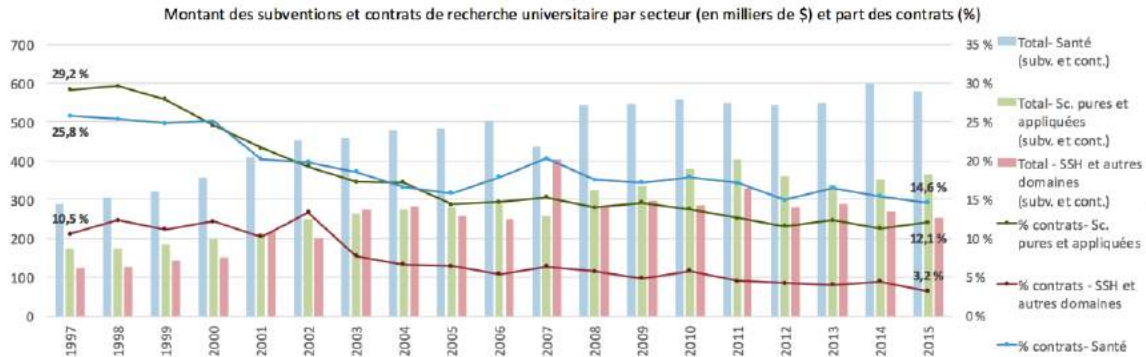
- Les DIRDES proviennent de six sources de financement. La principale source est l'enseignement supérieur, représentant environ 50 % des dépenses, tandis que les entreprises commerciales et les organismes à but non lucratif ne représentent respectivement que 10 %.
- Malgré une augmentation globale des investissements en recherche, le Québec augmente ses budgets à un rythme beaucoup plus lent que ne le fait le Canada.
- La part du Québec dans les DIRDES du Canada diminue après 1992, passant de 32,7 % à 25 % en 2016.
  - En comparaison avec la période 2007-2011, la période 2011-2016 se caractérise, d'une part, par une augmentation des taux de croissance annuels composés (TCAC) du financement provenant de l'enseignement supérieur (sources directes de revenus) et du financement étranger, et, d'autre part, par une diminution des TCAC du financement octroyé par les autres sources, incluant les deux paliers de gouvernement, les entreprises et les OSBL. Source : KPMG. *Mobiliser, investir et tirer parti de la recherche publique : une stratégie gagnante pour le Québec*. Rapport préparé pour les Fonds de recherche du Québec, 21 novembre 2019.



**Figure 12 : Subventions et contrats obtenus par les chercheuses et chercheurs du Québec**



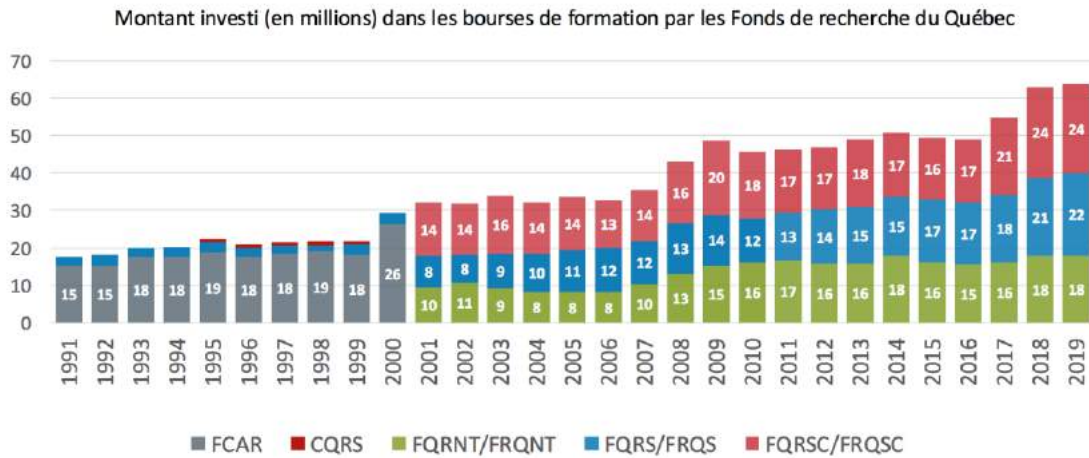
Source: Système d'information sur la recherche universitaire (SIRU), MEI, Compilation FRQ



Source : Système d'information sur la recherche universitaire (SIRU), MEI, Compilation FRQ.

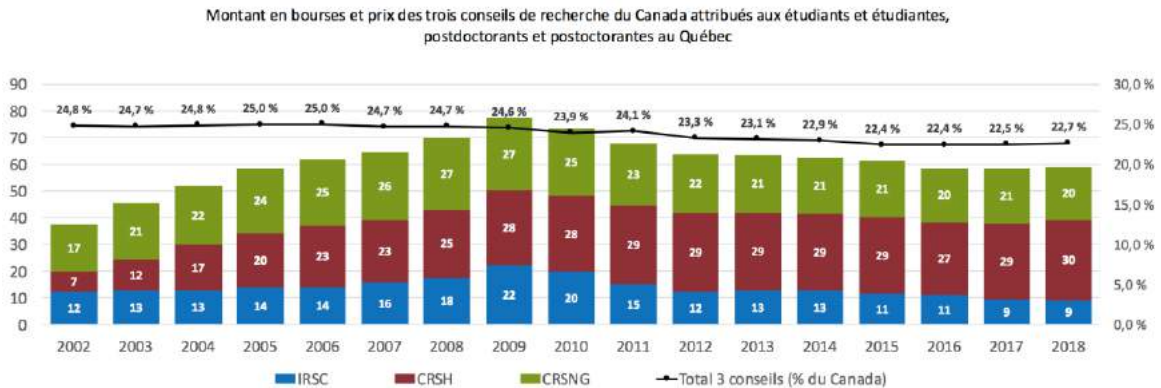
- Le financement des chercheuses et chercheurs québécois provient, de plus en plus et en majorité, du gouvernement canadien.
- Le pourcentage de financement obtenu du gouvernement fédéral augmente constamment depuis 2002, tandis que ceux obtenus du gouvernement du Québec et du secteur privé canadien est à la baisse.
- La croissance des montants dépensés en recherche et développement au Québec provient d'une augmentation des subventions tandis que le pourcentage des montants associés à des contrats de recherche diminue constamment.
- L'obtention de subventions (de 1997 à 2015) a augmenté de manière semblable dans les trois secteurs (santé : 101 %; sciences pures et appliquées : 111 %; sciences humaines et sociales : 105 %), mais les montants ont atteint un plateau depuis 2008.
- Les montants obtenus dans le secteur de la santé dépassent systématiquement ceux des deux autres secteurs (sciences pures et appliquées, sciences humaines et sociales).

**Figure 13 : Montant investi dans les bourses de formation par les Fonds de recherche du Québec et par les trois Conseils de recherche du Canada**



Source : Fonds de recherche du Québec, inclut les frais indirects de recherche depuis 2014-2015.

Note : Le Fonds pour la formation de chercheurs et l'aide à la recherche (FCAR) gérait le programme de bourses dans les secteurs des sciences naturelles et du génie, des sciences humaines et sociales, des arts et lettres. Lors de la refonte des organismes subventionnaires québécois en 2001, les Fonds de recherche – FQRSC (maintenant FRQSC), FQRNT (maintenant FRQNT), FQRS (maintenant FRQS) ont hérité d'une partie du mandat du FCAR et du Conseil québécois pour la recherche sociale (CQRS), organisme de financement axé exclusivement sur la recherche sociale et humaine.



Source : Compilation Fonds de recherche du Québec, base de données des trois Conseils. Exclut les montants attribués à l'extérieur du Canada. CRSNG : exclut les subventions FONCER de soutien à la formation.

- Au Québec, les montants octroyés à la relève en recherche ont augmenté à plusieurs reprises depuis 1990. La hausse la plus marquée depuis 2001 est dans le secteur de la santé, 164 % (8,26 à 21,8 M\$), suivi de nature et technologies, 89 % (9,5 à 18,0 M\$), et société et culture, 69 % (14,2 à 24 M\$).
- Les montants attribués à la relève en recherche du Québec par les organismes subventionnaires fédéraux ont été les plus élevés autour des années 2010, mais sont en baisse constante depuis.
- Le pourcentage des montants globaux canadiens octroyés aux boursières et aux boursiers québécois a aussi subi une légère baisse de 24,8 % à 22,7 %.

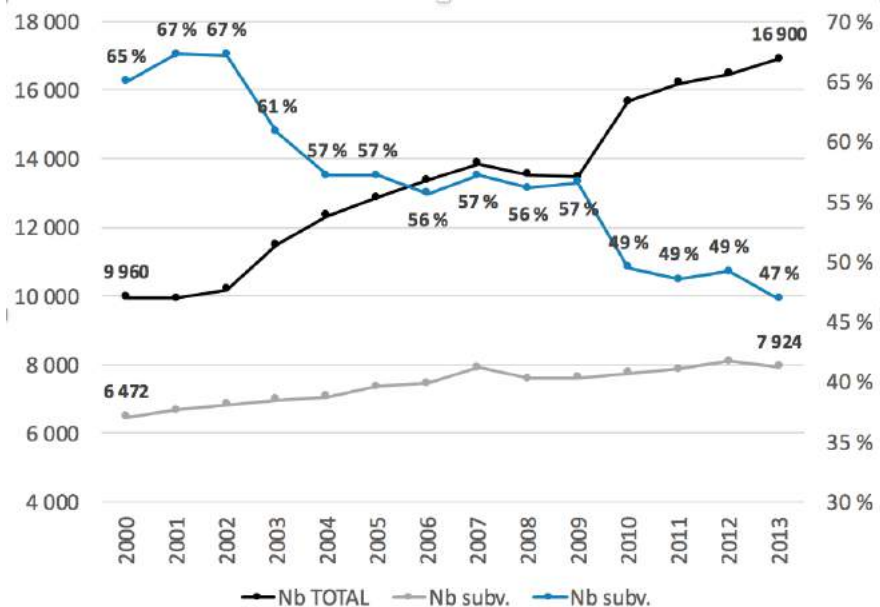


## 2.2.2 ÉVOLUTION DU NOMBRE DE MEMBRES DU CORPS PROFESSORAL AYANT DES FONDS DE RECHERCHE<sup>32</sup>

**Tableau et Figure 14. Nombre TOTAL de chercheuses et de chercheurs universitaires et proportion d'entre eux et elles responsables des projets de recherche**

	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Nb chercheuses et chercheurs TOTAL				9 960	9 930	10 170	11 480	12 340	12 860	13 370
Nb chercheuses et chercheurs subv.	6 090	6 264	6 392	6 472	6 678	6 836	6 978	7 050	7 348	7 440
% chercheuses et chercheurs subv.				0,65	0,67	0,67	0,61	0,57	0,57	0,56

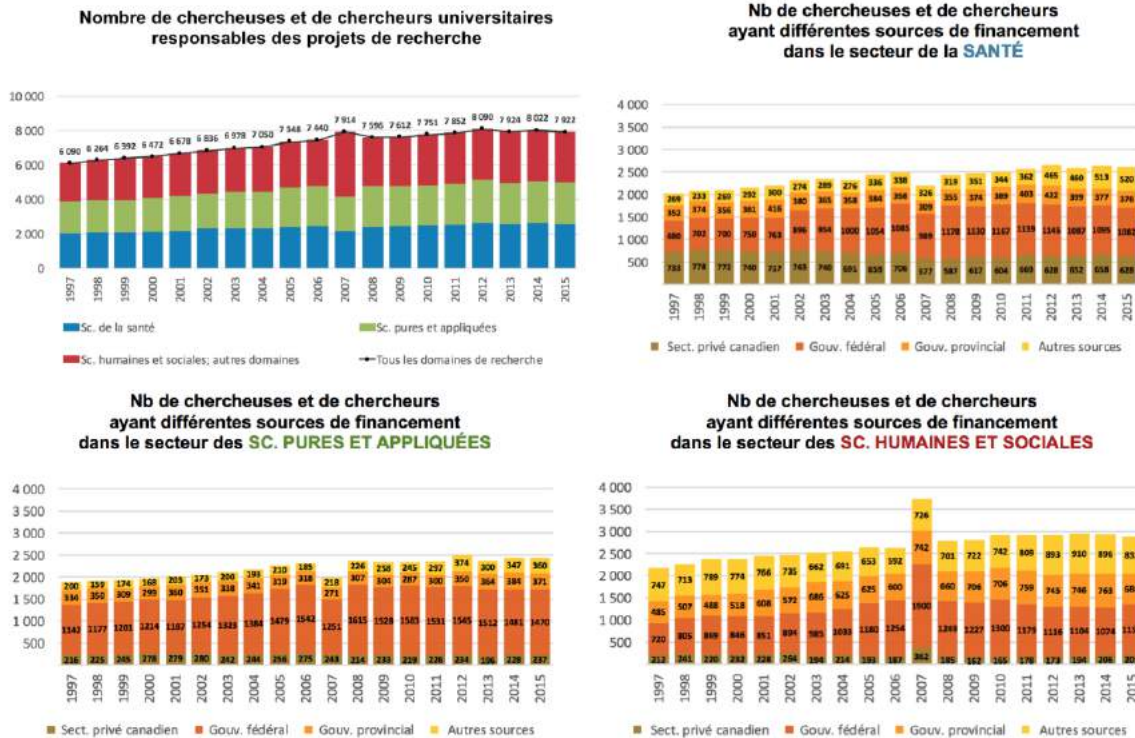
	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Nb chercheuses et chercheurs TOTAL	13 850	13 530	13 460	15 670	16 180	16 460	16 900		
Nb chercheuses et chercheurs subv.	7 914	7 596	7 612	7 751	7 852	8 090	7 924	8 022	7 922
% chercheuses et chercheurs subv.	0,57	0,56	0,57	0,49	0,49	0,49	0,47		



Source : **Nombre de chercheuses et chercheurs TOTAL** : Statistique Canada (SC), Tableau 27-10-0023-01 - *Personnel affecté à la recherche et au développement selon la géographie, annuel (nombre)*, mars 2020. Adapté par l'Institut de la statistique du Québec (ISQ). Définition d'un chercheur selon Statistique Canada ([https://www23.statcan.gc.ca/imdb/p2SV\\_f.pl?Function=getSurvey&SDDS=5193](https://www23.statcan.gc.ca/imdb/p2SV_f.pl?Function=getSurvey&SDDS=5193)). Font également partie de cette catégorie les cadres et le personnel administratif qui s'occupent de planifier et de gérer les aspects scientifiques et techniques du travail des chercheuses et chercheurs. Les étudiantes et les étudiants des cycles supérieurs, surtout celles et ceux qui effectuent un niveau appréciable de recherche et développement, sont compris dans cette catégorie. **Nombre de chercheuses et chercheurs responsables d'un projet financé** : Système d'information sur la recherche universitaire (SIRU). Une chercheuse ou un chercheur ne peuvent être comptabilisés qu'une seule fois par case, mais peuvent être comptabilisés à plus d'une reprise (plus d'une case) dans chacune des colonnes (années).

<sup>32</sup> À partir des tableaux transmis par la Direction de la planification des Fonds de recherche du Québec – Fichiers : Financement recherche 30 ans.xlsx; Financement recherche 30 ans.pdf; Financement recherche 30 ans\_Tableau explicatif.docx

**Figure 15 : Nombre de chercheuses et de chercheurs universitaires responsables des projets de recherche selon les DOMAINES et les SOURCES de financement**



Source : Système d'information sur la recherche universitaire (SIRU). Étant donné que les nombres sont arrondis, il peut arriver que les totaux partiels et les totaux globaux ne concordent pas avec les sommes.

Notes : **Les 100 M\$ non répartis par une université expliquent la variation en 2007.** Les graphiques n'incluent pas les subventions reliées à la FCI et les intentions de pourvoyeurs de fonds suivants : Valorisation et commercialisation, Soins aux patients et Gros équipements (plus de 7 000 \$). Une même chercheuse ou un même chercheur peuvent donc apparaître plus d'une fois s'ils ont reçu du financement de plusieurs sources. Les chercheuses et chercheurs inscrits dans SIRU sont les responsables du financement (donc du projet de recherche, correspondant au numéro de dossier). Si quatre personnes d'un même établissement reçoivent un soutien financier pour un même projet de recherche (numéro de dossier), une seule est inscrite à SIRU (déterminé arbitrairement par l'université). La catégorie Sciences humaines et sociales inclut aussi les domaines non identifiés.

- Le nombre de chercheuses et de chercheurs financés a augmenté de manière constante depuis 1997, passant de 6 090 à 7 992 en 2015, une augmentation globale de 30 % qui est du même ordre dans chacun des secteurs (santé : 28 %; sciences humaines et sociales : 33 %; sciences pures et appliquées : 29 %).
- Bien que le nombre de chercheuses et de chercheurs dans les universités et le nombre de celles et ceux responsables d'un projet financé augmentent depuis le début des années 2000, le pourcentage de celles et ceux responsables d'un projet financé diminue, à l'exception d'une période stable entre 2004 et 2009.
- La majorité des chercheuses et des chercheurs sont financés par le gouvernement du Canada, et ce, dans tous les secteurs.
- Le plus grand nombre de chercheuses et de chercheurs bénéficiant d'un financement du secteur privé canadien se retrouve dans le secteur de la santé.
- Le plus grand nombre de chercheuses et de chercheurs bénéficiant de subventions du gouvernement du Québec ou d'autres sources se retrouve dans le secteur des sciences humaines et sociales.

- Le plus grand nombre de chercheuses et de chercheurs bénéficiant de subventions du gouvernement du Canada se retrouve dans le secteur des sciences pures et appliquées.

## 2.3 PERSONNELS ACADÉMIQUES<sup>33</sup>

Toutes les activités universitaires de formation, de recherche et de création, telles celles liées au transfert de connaissances vers la société, sont le fruit du travail des personnels académiques. On trouvera ci-après les données les plus essentielles caractérisant l'évolution de ces personnels depuis la fin des années 1990.

### 2.3.1 CORPS PROFESSORAUX

**Tableau 16** : Nombre total de professeures et de professeurs à temps plein au 1<sup>er</sup> octobre de 1997 à 2017 selon le SEXE<sup>34</sup>

	1997	2002	2007	2012	2017
Femmes	1 922	2 305	2 943	3 288	3 638
Hommes	6 230	6 152	6 429	6 219	6 100
Total	8 152	8 457	9 372	9 507	9 738

Source : 1997 à 2007 : EPE, Compilation BCI, 8 mai 2020; 2012 et 2017 : SYSPER, Compilation BCI, 8 mai 2020.

**Tableau et Figure 17** : Capacité d'ENCADREMENT : nombre d'étudiantes et d'étudiants par professeure ou professeur à temps plein au 1<sup>er</sup> octobre de 1997 à 2017

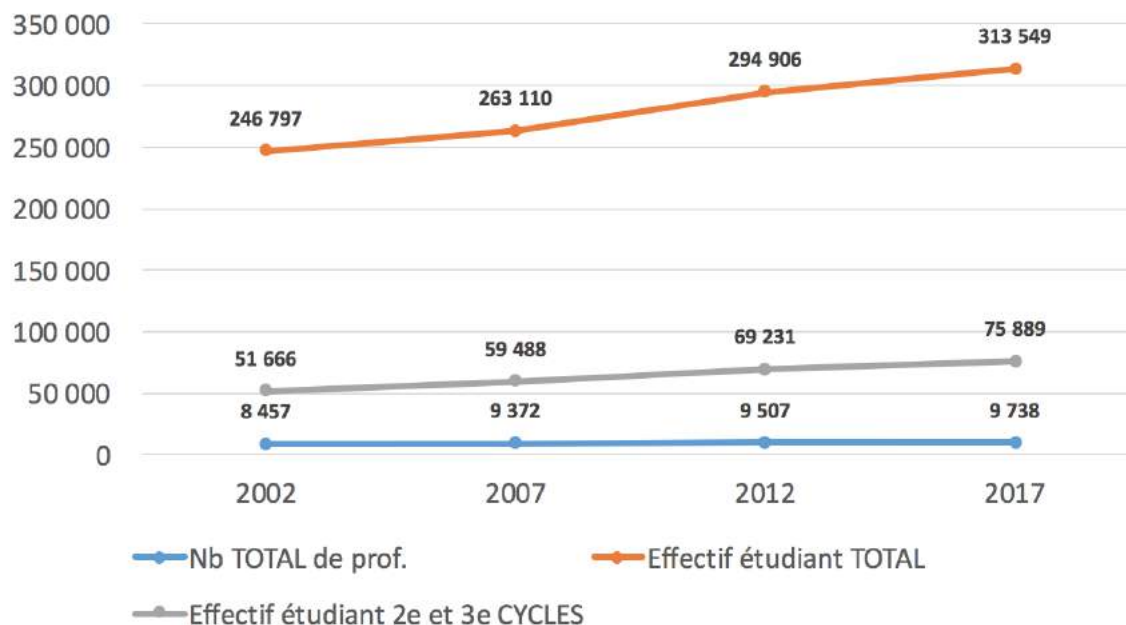
	2002	2007	2012	2017
Nb TOTAL de professeures et de professeurs	8 457	9 372	9 507	9 738
Effectif étudiant TOTAL <sup>14</sup>	246	263	294	313
Effectif étudiant 2 <sup>e</sup> et 3 <sup>e</sup> CYCLES <sup>14</sup>	797	110	906	549
Capacité d'encadrement 2 <sup>e</sup> et 3 <sup>e</sup> CYCLES	51 666	59 488	69 231	75 889
Capacité d'encadrement TOTAL	6	6	7	8
	29	28	31	32

Source : EPE, Compilation BCI, 8 mai 2020; 2012 et 2017 : SYSPER, Compilation BCI, 8 mai 2020. MEES, TSEP, DGSRG, DIS, Portail informationnel, système GDEU, données au 2020-05-15.

<sup>33</sup> À partir des tableaux transmis par la BCI : Fichier : ChantierUnivFutur\_Tableaux-Professeurs-CC-et-les-Personnels\_2020-05-19\_v3\_envoye.pdf

<sup>34</sup> Ensemble des professeures et professeurs dans un emploi à temps plein au 1<sup>er</sup> octobre qui étaient en modalité de prestation de travail régulière en congé sabbatique ou de perfectionnement, incluant les doyennes et doyens et les professeures et professeurs avec autres fonctions administratives, comme les directrices et directeurs de départements.

<sup>14</sup> À partir des données du tableau de la section 1 : Répartition des étudiantes et étudiants réguliers et libres inscrits à l'université au trimestre d'automne, pour les années 1998-1999 à 2018-2019. Il serait intéressant de comparer avec un indicateur d'encadrement qui utilise la mesure EETP (étudiantes et étudiants en équivalence au temps plein).



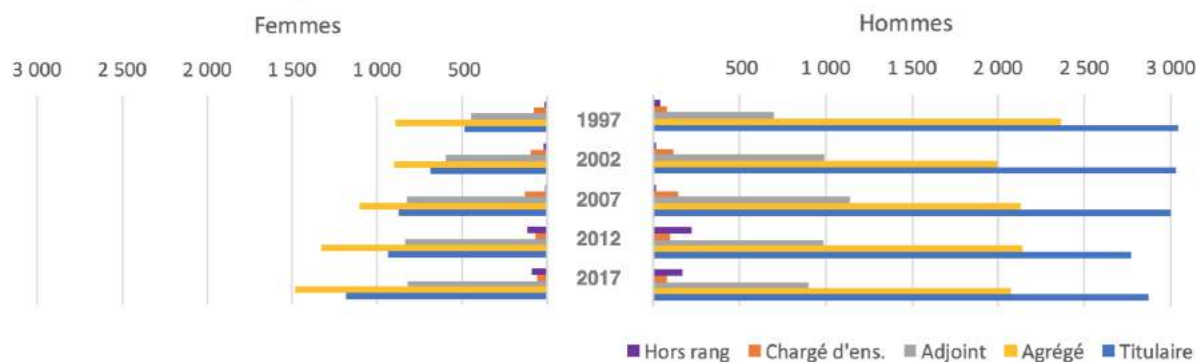
**Tableau 18 : ÂGE MOYEN des professeures et des professeurs à temps plein au 1<sup>er</sup> octobre de 1997 à 2017**

	1997	2002	2007	2012	2017
Femmes	46,0	46,8	47,1	47,7	48,6
Hommes	49,3	49,9	50,2	50,8	51,5
Total	48,5	49,0	49,2	49,7	50,4

Source : 1997 à 2007 : EPE, Compilation BCI, 8 mai 2020; 2012 et 2017 : SYSPER, Compilation BCI, 8 mai 2020.

- Au cours des 20 dernières années, le corps professoral à temps plein des universités québécoises a crû de 19,5 % (de 8 152 à 9 738). Cette augmentation est due au nombre de femmes, puisque l'effectif masculin est stable au cours de cette période.
- La proportion de femmes dans les corps professoraux à plein temps a progressé de 23,6 % à 37,4 %, mais la zone de parité globale n'est pas encore atteinte et il y a encore des secteurs disciplinaires où l'un ou l'autre genre (particulièrement les femmes) sont très loin de la zone de parité.
- Pour certaines disciplines, tels le droit, les arts, les lettres et l'éducation, le ratio homme-femme est semblable; pour d'autres disciplines, telles que la médecine, les sciences appliquées et les sciences pures, les hommes sont beaucoup plus présents.
- L'augmentation de l'effectif professoral s'effectue de manière proportionnelle à celle de l'effectif étudiant avec un capacité d'encadrement (environ 30 étudiantes ou étudiants par professeure ou professeur) stable depuis 2002. Cette statistique ne considère pas l'évolution du nombre de personnes chargées de cours, qui participent aussi à l'encadrement de la population étudiante. Cependant, leur nombre a crû de 47 % (personnes chargées de cours sous contrat) entre 2006 et 2020 (voir le tableau 17.1), en faveur d'un soutien important à la capacité globale d'encadrement.
- L'âge moyen des professeures et des professeurs est en légère hausse depuis 1997, passant de 48,5 à 50,4 ans, ce qui peut soulever la question du renouvellement du corps professoral et de la transmission du savoir et des connaissances.
- Conséquemment, le nombre de professeures et de professeurs agrégés et titulaires augmente sur la même période (voir la figure 14).

**Figure 19 : POSTES occupés par les professeures et les professeurs**



Ratios hommes-femmes

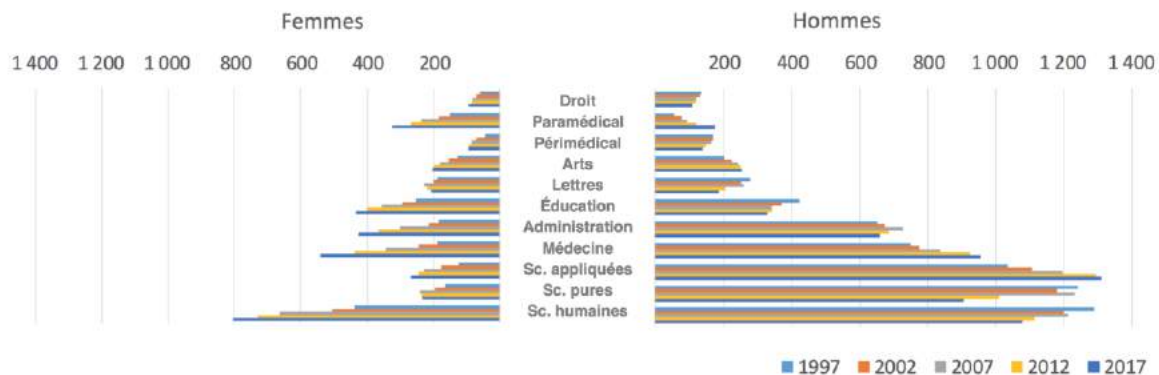
	1997	2017
Hors rang	2,4	1,9
Chargée ou chargé de cours	1,1	1,4
Adjointe ou adjoint	1,6	1,1
Agrégée ou agrégé	2,6	1,4
Titulaire	6,3	2,4

Source : 1997 à 2007 : EPE, Compilation BCI, 8 mai 2020; 2012 et 2017 : SYSPER, Compilation BCI, 8 mai 2020.

- La répartition des postes occupés par les hommes est relativement stable de 1997 à 2017 : le plus grand nombre d'entre eux sont des professeurs titulaires, suivi par ceux avec un poste de professeur agrégé ou un poste d'adjoint.
- Malgré l'augmentation des femmes dans les corps professoraux universitaires, elles continuent à occuper plus souvent des postes de professeures agrégées que de professeures titulaires, et ce, depuis 1997.
- Le ratio homme-femme se rapproche de plus en plus de la parité, mais l'écart le plus grand demeure la présence des femmes dans un poste de professeure titulaire.

**Tableau et Figure 20 : Nombre total de professeures et de professeurs à temps plein au 1<sup>er</sup> octobre de 1997 à 2017 selon le SEXE et selon le SECTEUR DISCIPLINAIRE du département<sup>35</sup>**

	1997	2002	2007	2012	2017
Droit	192	200	203	202	204
Paramédical	204	259	328	386	500
Périmédical	216	240	250	240	234
Arts	333	376	423	449	458
Lettres	469	451	487	425	392
Éducation	676	665	700	740	762
Administration	833	889	1 027	1 054	1 083
Médecine	938	1 019	1 181	1 365	1 497
Sciences appliquées	1 158	1 282	1 424	1 539	1 576
Sciences pures	1 405	1 372	1 473	1 246	1 141
Sciences humaines	1 728	1 703	1 876	1 843	1 883
Total	8 152	8 456	9 372	9 489	9 730



Source : 1997 à 2007 : EPE, Compilation BCI, 8 mai 2020; 2012 et 2017 : SYSPER, Compilation BCI, 8 mai 2020.

- Seuls les secteurs disciplinaires des lettres et des sciences pures voient leur nombre de professeures et de professeurs décroître sur cette période, passant respectivement de 469 à 392, soit une baisse de 16 %, et de 1 405 à 1 141, soit une baisse de 19 %.
- Le ratio homme-femme dans le corps professoral est semblable dans les secteurs du droit, des arts, des lettres, des sciences de l'éducation.
- Les hommes sont beaucoup plus présents dans les secteurs de la médecine, des sciences appliquées et des sciences pures.

35 Le département est défini à l'aide de l'assignation d'un sous-secteur disciplinaire à l'unité administrative de rattachement de la professeure ou du professeur. Lorsque l'unité administrative ne permet pas d'identifier de sous-secteur disciplinaire, comme c'est le cas pour moins de 1 % des professeures et professeurs (p. ex. : Service des enseignements généraux, décanats aux études supérieures, etc.), le département est déterminé à l'aide de la principale discipline d'enseignement ou de recherche déclarée pour la professeure ou le professeur. Les secteurs affichés sont ceux de la table disciplinaire des codes.



**Tableau 21 : Nombre total de professeures et de professeurs à temps plein au 1<sup>er</sup> octobre de 1997 à 2017 selon le SEXE et selon le CYCLE DU DIPLÔME LE PLUS ÉLEVÉ**

	Femmes					Hommes				
	1997	2002	2007	2012	2017	1997	2002	2007	2012	2017
Sans bacc ou info inconnue	7	16	8	719	248	46	33	22	1 205	355
1er cycle	75	73	77	32	59	194	158	138	56	83
2e cycle	383	400	419	280	378	820	718	620	371	439
3e cycle	1 457	1 816	2 439	2 257	2 953	5 170	5 243	5 649	4 587	5 223
Total	1 915	2 289	2 935	2 569	3 390	6 184	6 119	6 407	5 014	5 745

Sources : 1997 à 2007 : EPE, Compilation BCI, 8 mai 2020; 2012 et 2017 : SYSPER, Compilation BCI, 8 mai 2020.

- La proportion de femmes détenant un Ph. D. est passée de 76 % à 87 % sur une période de 2 ans alors que celle des hommes est passée de 84 % à 91 %.

### 2.3.2 PERSONNES CHARGÉES DE COURS<sup>36</sup>

**Tableau 22 : Nombre total de personnes chargées de cours en lien d'emploi (disponibles sans nécessairement avoir une charge de cours) de 1990 à 2017**

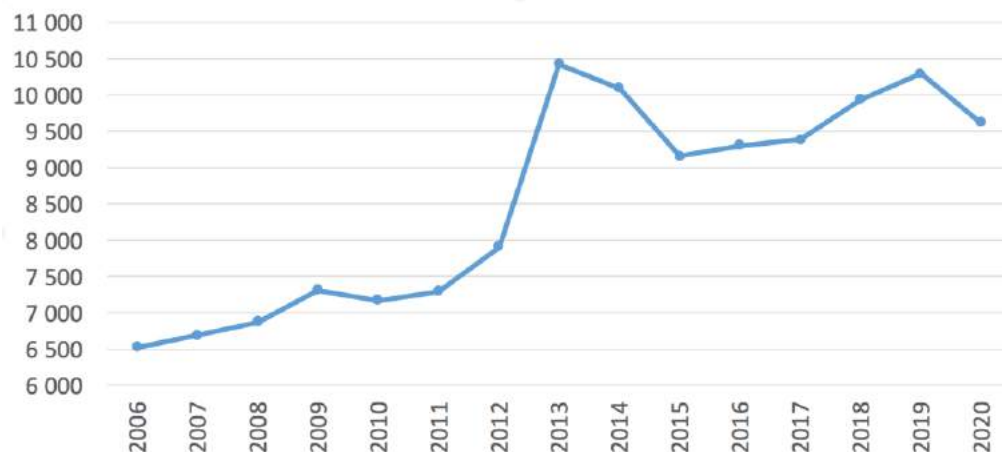
	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	2012	2017
Total	22 078	22 438	23 274	21 990	20 914	19 647	18 762	13 534	13 389

Source : Ministère de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur, Direction du financement et de l'équipement, Système d'information financière sur les universités (SIFU) (fonds de fonctionnement); données fournies par la CREPUQ et SYSPER, Compilation BCI, 11 mai 2020.

**Tableau et Figure 23 : Nombre total de personnes chargées de cours sous contrat de 2006 à 2020**

	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Total	6 526	6 690	6 873	7 310	7 172	7 296	7 902	10 422	10 091	9 156	9 305	9 387	9 932	10 294	9 622

<sup>36</sup> À partir des tableaux transmis par la BCI : Fichier : ChantierUnivFutur\_Tableaux-Professeurs-CC-et-les-Personnels\_2020-05-19\_v3\_envoye.pdf. Personnes chargées de cours embauchées à la charge ou rémunérées au cours, ayant été rémunérées dans l'année pour au moins une activité offerte et menant à l'obtention d'une activité créditée de niveau universitaire, peu importe le nombre de crédits de cette activité et peu importe la modalité de prestation de travail de la personne durant la période de rémunération de cette activité. Les personnes chargées de cours retenues sont rémunérées avec au moins une rémunération de base durant l'année. Ce groupe inclut les étudiantes et étudiants ayant une charge de cours et dont la tâche et la rémunération sont équivalentes à celles d'une personne chargée de cours. Il exclut les personnes postdoctorantes même si elles enseignent; données également fournies par un membre du groupe avec comme source la FNEEQ-CSN.



Source : FNEEQ-CSN.

Note : Ces données n'incluent pas les personnes chargées de cours non regroupées. La création du SCCIM à McGill ajoute 1293 personnes chargées de cours en 2013. Aucune donnée n'était disponible pour l'Université McGill avant cette date, ce qui explique l'augmentation accrue depuis 2013. Des données manquantes pour le SCCUL de l'Université Laval en 2015 et 2016 contribuent à la baisse observée pour ces deux années.

**Tableau 24** : Nombre total de personnes chargées de cours durant les années 2012 et 2017 selon le SEXE

	2012	2017
Femmes	6024	6259
Hommes	7510	7130
Total	13 534	13 389

Source : SYSPER, Compilation BCI, 11 mai 2020.

- Bien que le nombre total de personnes chargées de cours en lien d'emploi (disponibles sans nécessairement avoir une charge de cours) ait diminué de 39 % depuis 1990 (tableau 17.1), le nombre de celles qui sont sous contrat a augmenté de 28 % entre 2006 et 2020 (tableau 17.2).
- En 2012 et 2017, la proportion de femmes chargées de cours était de l'ordre de 45 % du corps d'emploi.



### 2.3.3 PERSONNEL PROFESSIONNEL DE RECHERCHE<sup>37</sup>

**Tableau 25** : Nombre total de membres du personnel professionnel de recherche (PPR) dans les universités au 1<sup>er</sup> octobre 2012 et 2017 selon le SEXE

	2012		2017	
	Nb	Âge moyen	Nb	Âge moyen
Femmes	630	38,7	713	40,4
Hommes	696	39,5	803	41,4
Total	1 326	39,1	1 516	41

Source : SYSPER, Compilation BCI, 11 mai 2020.

- Les membres du personnel professionnel de recherche (PPR) dans les universités québécoises sont passés en 5 ans de 1 328 à 1 516, soit une croissance de 14 %, et ce corps d'emploi est en zone de parité. À noter que la Fédération du personnel professionnel des universités (FPPU) a une définition plus large du personnel professionnel de recherche, incluant le personnel professionnel œuvrant en recherche, à l'administration et en encadrement pédagogique. Ainsi, la FPPU estime le nombre de PPR à plus de 5 000 selon les données les plus récentes sur leur site Web, dont 61 % seraient des femmes<sup>38</sup>.
- Comme pour le corps professoral, l'âge moyen du PPR augmente sensiblement sur la période 2012-2017, ce qui soulève la question du renouvellement et de la transmission du savoir et des connaissances.

### 2.3.4 PERSONNES POSTDOCTORANTES<sup>39</sup>

**Tableau 26** : Nombre total de personnes postdoctorantes au 1<sup>er</sup> octobre 2017 selon le SEXE

	2017
Femmes	240
Hommes	389
Total	629

Source : SYSPER, Compilation BCI, 11 mai 2020.

- L'évolution du nombre de personnes postdoctorantes peut difficilement être analysée à la suite des divers changements de statut, notamment celui d'étudiante ou d'étudiant à celui de personne salariée, pour ce type de poste dans plusieurs départements des universités québécoises. Étant donné la situation changeante et à géométrie variable selon les universités, un portrait couvrant uniquement l'année 2017 est présenté, incluant les personnes postdoctorantes salariées des universités et excluant les boursières et les boursiers du provincial, du fédéral ou provenant d'autres sources de financement.
- Un nombre total de 629 personnes postdoctorantes a été recensé en 2017, un nombre bien en deçà de la réalité. De ces 629 personnes, 38 % sont des femmes.

<sup>37</sup> À partir des tableaux transmis par la BCI : Fichier : ChantierUnivFutur\_Tableaux-Professeurs-CC-et-les-Personnels\_2020-05-19\_v3\_envoye.pdf

<sup>38</sup> Sources : <http://www.professionnelsdesuniversites.ca/> et l'enquête sur la situation des professionnelles et professionnels de recherche du milieu universitaire et des centres de recherche affiliés.

<sup>39</sup> À partir des tableaux transmis par la BCI : Fichier : ChantierUnivFutur\_Tableaux-Professeurs-CC-et-les-Personnels\_2020-05-19\_v3\_envoye.pdf À noter que le statut de salariée ou salarié des personnes postdoctorantes n'étant pas uniforme d'un établissement universitaire à un autre en 2012-13, cette donnée doit être interprétée avec prudence.

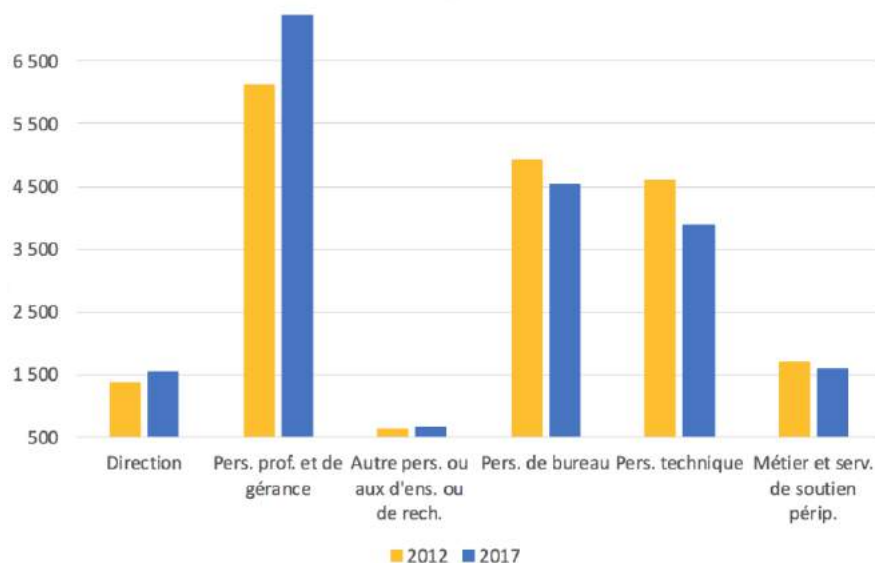
## 2.4 RESSOURCES DES UNIVERSITÉS

Pour caractériser l'évolution des ressources des universités, le groupe de travail privilégie deux types de ressources : les personnels et les revenus.

### 2.4.1 PERSONNELS DES UNIVERSITÉS<sup>40</sup>

**Tableau et Figure 27** : Nombre total de membres des personnels de soutien et d'encadrement à temps plein selon le SEXE et selon la CATÉGORIE

	Femmes		Hommes		Nb total		Âge moyen	
	2012	2017	2012	2017	2012	2017	2012	2017
Direction	614	792	757	750	1 371	1 542	51,1	51,4
Personnel professionnel et de gérance	3 467	4 393	2 641	2 829	6 108	7 222	44,2	44,8
Autre personnel ou auxiliaires d'enseignement ou de recherche	349	351	282	298	631	649	45,5	44,6
Personnel de bureau	4 326	3 883	600	657	4 926	4 540	46,2	46,3
Personnel technique	2 699	2 178	1 897	1 709	4 596	3 887	43,7	44,8
Métiers et services de soutien périphériques	250	236	1 448	1 343	1 698	1 579	47,3	48,3
<b>Total</b>	<b>11 705</b>	<b>11 833</b>	<b>7 625</b>	<b>7 586</b>	<b>19 330</b>	<b>19 419</b>	<b>46,4</b>	<b>46,8</b>



Source : SYSPER, Compilation BCI, 11 mai 2020.

<sup>40</sup> Voir les tableaux transmis par la BCI pour le personnel des universités : Fichier : ChantierUnivFutur\_Tableaux-Professeurs-CC-et-les-Personnels\_2020-05-19\_v3\_envoye.pdf

- Le nombre global de membres des personnels de soutien et d'encadrement se maintient sur cette période, passant de 19 330 à 19 419.
- Le nombre de postes à temps plein de direction et de personnel professionnel et de gérance est à la hausse de 2012 à 2017 tandis que le nombre de postes à temps plein de personnel de bureau, de personnel technique et de métiers et services de soutien périphériques est à la baisse.
  - Personnel de direction : +12 %
  - Personnel professionnel et de gérance : +18 %
  - Personnel de bureau : - 8 %
  - Personnel technique : -15 %
  - Métiers : -7 %
- Comme pour le corps professoral, l'âge moyen du personnel de soutien et d'encadrement augmente sensiblement sur la période de 2012 à 2017, ce qui soulève la question du renouvellement du personnel et de la transmission des savoirs et des connaissances.
- Entre 2012 et 2017, le nombre d'hommes selon chacune des catégories reste relativement stable. On note également que les femmes sont beaucoup plus nombreuses dans les postes à temps plein de personnel professionnel et de gérance, de personnel de bureau et de personnel technique, alors que les hommes occupent la plupart des postes à temps plein de métiers et services de soutien périphériques, une réalité en 2012 autant qu'en 2017.

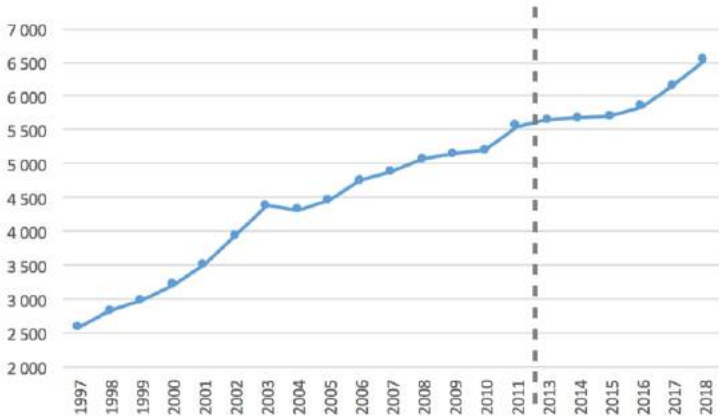
2.4.2 RESSOURCES FINANCIÈRES ET DÉPENSES DES UNIVERSITÉS<sup>41</sup>

Les séries statistiques disponibles relatives aux ressources financières des universités débutent avec l'exercice 2013-2014.

**Tableau et Figure 28 : Revenus totaux (en millions) des universités de 1997 à 2018**

	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Rev. des universités	2586,7	2827,7	2988,6	3211,0	3507,3	3935,3	4380,7	4314,5	4462,8	4746,8	4880,7	5066,5	5151,6	5195,3	5562,1

	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Rev. des universités	5654,7	5670,7	5702,0	5841,6	6145,8	6530,0

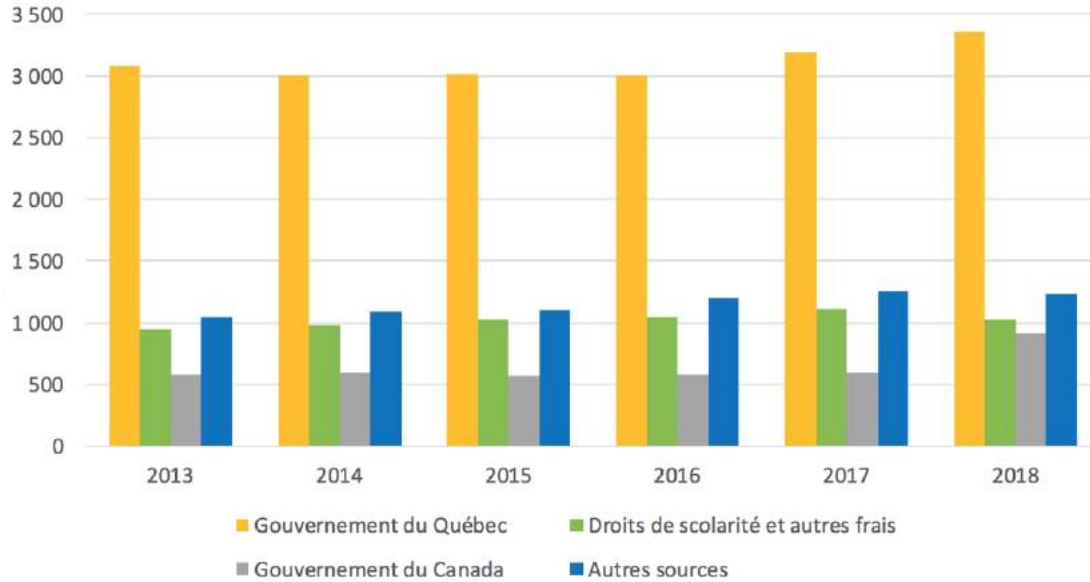


Source : Données 1997 à 2011, états financiers des universités compilés provisoirement et fournis par Michel Umbricco. Données 2013 à 2018, rapports financiers des universités (SIFU).

41 Voir les tableaux transmis par le MEES – Fichier : Financement\_Universités\_13-14\_18-19.xls

**Tableau et Figure 29 : Revenus totaux (en millions) des universités selon les sources de 2013 à 2018**

Revenus des universités spécifiques aux fonds de fonctionnement et fonds avec restriction, selon la provenance des sources de financement, pour les années financières 2013-2014 à 2018-2019 (en millions de dollars)						
Année scolaire	2013-2014	2014-2015	2015-2016	2016-2017	2017-2018	2018-2019
<b>ENSEIGNEMENT UNIVERSITAIRE</b>						
<b>Total</b>	<b>5 655</b>	<b>5 671</b>	<b>5 702</b>	<b>5 842</b>	<b>6 146</b>	<b>6 530</b>
Gouvernement du Québec	3 081	3 007	3 013	3 005	3 194	3 352
Gouvernement du Canada	582	589	573	586	587	683
Droits de scolarité et autres frais	942	982	1 019	1 047	1 107	1 167
Autres sources	1 050	1 092	1 097	1 204	1 258	1 328

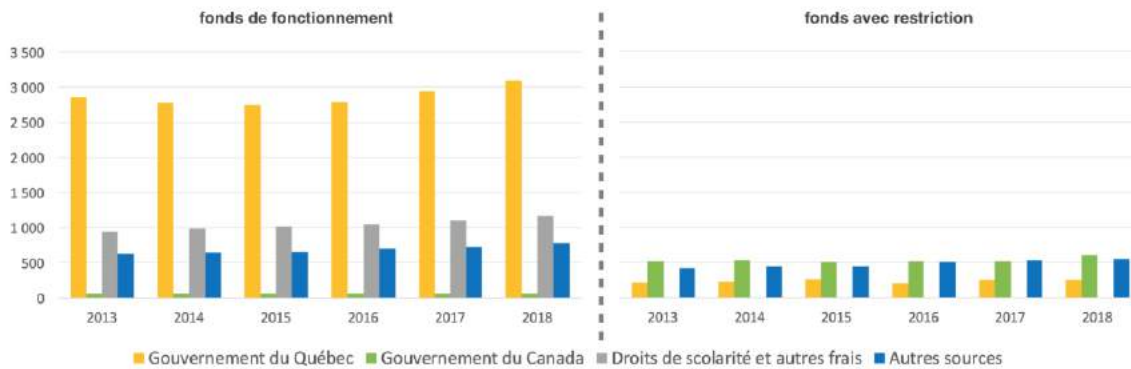


Source : Rapports financiers des universités (SIFU).

Revenus des universités spécifiques aux **fonds de fonctionnement et fonds avec restriction**, selon la provenance des sources de financement, pour les années financières 2013-2014 à 2018-2019 (en millions de dollars)

Revenus des universités spécifiques aux fonds de fonctionnement, selon la provenance des sources de financement, pour les années financières 2013-2014 à 2018-2019 (en millions de dollars)						
Année scolaire	2013-2014	2014-2015	2015-2016	2016-2017	2017-2018	2018-2019
<b>ENSEIGNEMENT UNIVERSITAIRE</b>						
<b>Total</b>	<b>4 495</b>	<b>4 476</b>	<b>4 492</b>	<b>4 610</b>	<b>4 843</b>	<b>5 116</b>
Gouvernement du Québec	2 862	2 783	2 755	2 798	2 941	3 102
Gouvernement du Canada	61	62	61	66	66	70
Droits de scolarité et autres frais	942	982	1 019	1 047	1 107	1 167
Autres sources	631	649	656	699	730	777

Revenus des universités spécifiques aux fonds avec restriction, selon la provenance des sources de financement, pour les années financières 2013-2014 à 2018-2019 (en millions de dollars)						
Année scolaire	2013-2014	2014-2015	2015-2016	2016-2017	2017-2018	2018-2019
<b>ENSEIGNEMENT UNIVERSITAIRE</b>						
<b>Total</b>	<b>1 160</b>	<b>1 195</b>	<b>1 210</b>	<b>1 232</b>	<b>1 303</b>	<b>1 414</b>
Gouvernement du Québec	219	224	258	207	254	250
Gouvernement du Canada	522	527	512	520	521	612
Droits de scolarité et autres frais	0	0	0	0	0	0
Autres sources	419	443	440	505	528	551



Source : Rapports financiers des universités (SIFU).

Note : Selon le cahier de définition SIFU, page 20, **les fonds de fonctionnement** (code SIFU 1) sont les fonds dans lesquels sont comptabilisés l'actif, le passif, les apports non affectés, les autres produits — notamment ceux qui proviennent de la vente de biens et de services et qui permettent l'atteinte des objectifs des universités —, ainsi que les charges afférentes à leurs activités de fonctionnement. Ces fonds reçoivent en bonne partie la subvention de fonctionnement. Celle-ci est constituée d'une subvention générale et de subventions spécifiques. Les règles budgétaires donnent les indications pour chacune des subventions spécifiques. Ainsi, certaines subventions doivent être inscrites directement dans les fonds spécifiques énumérés ci-dessous, alors que d'autres doivent être inscrites au fonds de fonctionnement et n'être virées qu'au moment où les conditions de leur affectation sont remplies. **Les fonds avec restriction** (code SIFU 2) sont les fonds affectés dans lesquels sont comptabilisés l'actif, le passif, les apports et les produits qui font l'objet d'une affectation d'origine externe — autres que les dotations et les apports affectés à l'acquisition d'immobilisations — ainsi que les charges afférentes. On y trouve principalement les subventions et les contrats de recherche ainsi que les chaires de recherche subventionnées ([http://www.education.gouv.qc.ca/fileadmin/site\\_web/documents/enseignement-superieur/universitaire/Cahier-definitions-SIFU-2020-2021.PDF](http://www.education.gouv.qc.ca/fileadmin/site_web/documents/enseignement-superieur/universitaire/Cahier-definitions-SIFU-2020-2021.PDF)).

### Tableau et Figure 30 : Allocation des revenus

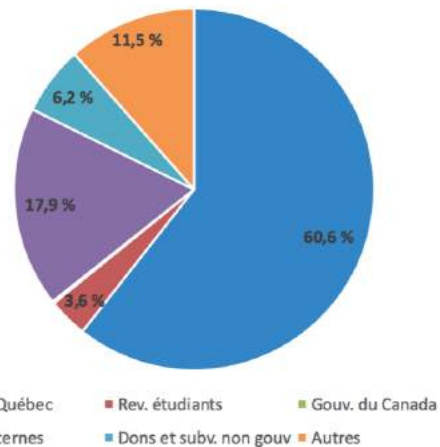
Revenus détaillés pour les **fonds de fonctionnement** et **fonds avec restriction**, selon la provenance des sources de financement, pour les années financières 2018-2019 (en millions de dollars)

Revenus des universités*, selon la provenance, année financière 2018-2019 (en milliers de dollars)	
	TOTAL
Gouv. du Québec	3 351 731
Gouv. du Canada	682 591
Autres gouv.	24 299
Droits de scolarité	917 417
Droits d'admission, d'inscription et autres	168 645
Cotisation des étudiants et des étudiantes	81 309
Dons et subv. non gouv.	388 885
Rev. provenant d'autres universités	68 860
Rev. de placements	96 322
Rev. provenant d'une fondation	51 503
Ventes externes	465 999
Ventes aux étudiants	146 628
Recouvrement des coûts indirects	70 191
Récup. de salaire ou de prêts de service	13 323
Autres	2 331
<b>TOTAL</b>	<b>6 530 034</b>

FONDS AVEC RESTRICTION (en milliers de dollars)		TOTAL	FONDS DE FONCTIONNEMENT (en milliers de dollars)		TOTAL
Gouv. du Québec		249 927	Gouv. du Québec		3 101 805
Gouv. du Canada		612 163	Gouv. du Canada		70 429
Autres gouv.		14 875	Autres gouv.		9 424
Droits de scolarité		0	Droits de scolarité		917 418
Droits d'admission, d'inscription et autres		0	Droits d'admission, d'inscription et autres		168 645
Cotisation des étudiants et des étudiantes		0	Cotisation des étudiants et des étudiantes		81 309
Dons et subv. non gouv.		378 957	Dons et subv. non gouv.		9 628
Rev. provenant d'autres universités		54 332	Rev. provenant d'autres universités		14 528
Rev. de placements		75 707	Rev. de placements		20 616
Rev. provenant d'une fondation		47 128	Rev. provenant d'une fondation		4 375
Ventes externes		20 796	Ventes externes		445 203
Ventes aux étudiants		0	Ventes aux étudiants		146 628
Recouvrement des coûts indirects		0	Recouvrement des coûts indirects		70 192
Récup. de salaire ou de prêts de service		2 523	Récup. de salaire ou de prêts de service		10 800
Autres		-42 857	Autres		-45 188
<b>TOTAL</b>		<b>1 413 550</b>	<b>TOTAL</b>		<b>5 116 489</b>

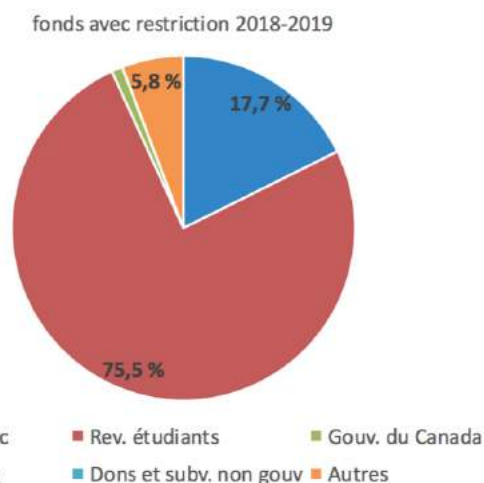
Provenance FONDS DE FONCTIONNEMENT	%
Gouv. du Québec	60,62
Ventes externes	17,93
Autres	11,54
Rev. de placements	0,28
Recouv. des coûts indirects	0,09
Rev. provenant d'autres univ.	8,70
Récup. de salaire ou de prêts de service	0,21
Autres gouv.	1,37
Autres	0,88
Dons et subv. non gouv.	6,16
Dons et subv. non gouv.	3,30
Rev. provenant d'une fondation	2,87
Revenus étudiants	3,56
Droits de scolarité	1,38
Droits d'admission, d'inscription et autres	1,59
Ventes aux étudiants	0,19
Cotisation étudiantes	0,40
Gouv. du Canada	0,18

fonds de fonctionnement 2018-2019





Provenance	%
<b>Revenus étudiants</b>	<b>75,47</b>
Droits de scolarité	43,31
Droits d'admission, d'inscription et autres	0,00
Ventes aux étudiants	26,81
Cotisation étudiantes	5,36
<b>Gouv. du Québec</b>	<b>17,68</b>
<b>Autres</b>	<b>5,80</b>
Rev. de placements	3,84
Recouv. des coûts indirects	3,33
Rev. provenant d'autres univ.	1,47
Récup. de salaire ou de prêts de service	0,18
Autres gouv.	0,00
Autres	-3,03
<b>Gouv. du Canada</b>	<b>1,05</b>
<b>Ventes externes</b>	<b>0,00</b>
<b>Dons et subv. non gouv.</b>	<b>0,00</b>
Dons et subv. non gouv.	0,00
Rev. provenant d'une fondation	0,00



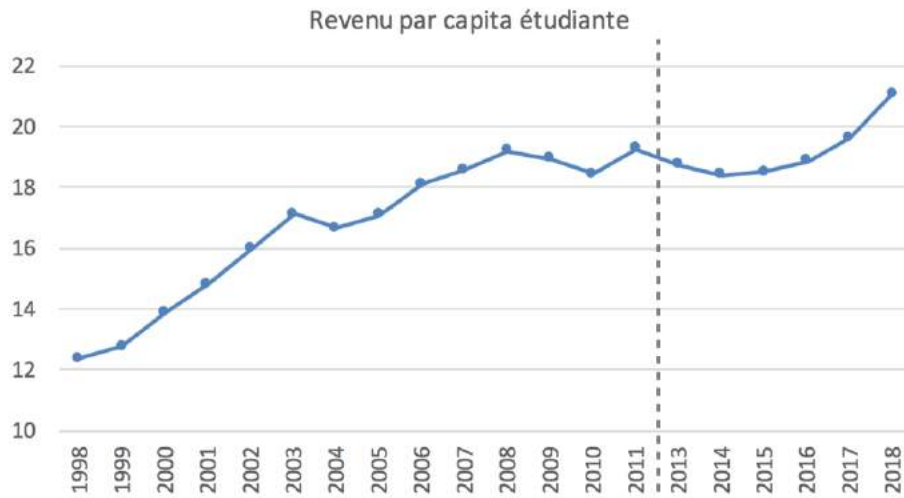
Source : Système d'information financière des universités (SIFU). Comprend le fonds de fonctionnement et le fonds avec restriction.

- Les montants investis par les gouvernements sont demeurés pratiquement les mêmes de 2013 à 2016, puis deux hausses successives de l'investissement provincial sont intervenues en 2017 et 2018 (augmentation de 9 % par rapport à 2013), ainsi qu'une hausse fédérale en 2018 (augmentation de 58 % par rapport à 2013).
- La principale source de revenu pour les fonds de fonctionnement des universités québécoises provient du gouvernement du Québec, suivie par les droits de scolarité.
- La principale source de revenu pour les fonds avec restriction des universités québécoises provient du gouvernement du Canada, ce qui représente en moyenne 43 % des revenus de 2013 à 2018. La contribution du gouvernement du Québec représente 19 % en moyenne pour la même période.
- Une augmentation plus graduelle est observée pour les revenus liés aux droits de scolarité (9 % par rapport à 2013), ce qui n'est pas surprenant étant donné que ces revenus varient en fonction du niveau de l'effectif étudiant ainsi que de l'indexation des droits de scolarité et des montants forfaitaires déterminés par le ministère de l'Éducation.
- De manière plus détaillée pour l'année 2018-2019, les principales sources de revenus pour le fonds de fonctionnement sont le gouvernement du Québec (60 %), les ventes externes (18 %), les dons et subventions non gouvernementales (6 %) et les revenus provenant des étudiantes et des étudiants (4 %).
- Les principales sources de revenus pour les fonds avec restriction, en 2018-2019, sont les revenus provenant des étudiantes et des étudiants (75 %) et le gouvernement du Québec (18 %).

**Tableau et Figure 31 : Revenus des universités (en milliers) par étudiante ou étudiant**

	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Revenu total des univ.	2 827 700	2 988 600	3 211 000	3 507 300	3 935 300	4 380 700	4 314 500	4 462 800	4 746 800	4 880 700	5 066 500	5 151 600	5 195 300	5 562 100
Effectif étudiant	228 653	234 198	231 135	236 720	246 797	255 851	259 043	261 467	262 141	263 110	264 023	272 011	281 929	288 866
Revenu par capita étudiante	12	13	14	15	16	17	17	17	18	19	19	19	18	19

	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Revenu total des univ.	5 654 700	5 670 672	5 702 027	5 841 585	6 145 761	6 530 034
Effectif étudiant	302 104	308 356	308 556	309 892	313 549	309 864
Revenu par capita étudiante	19	18	18	19	20	21



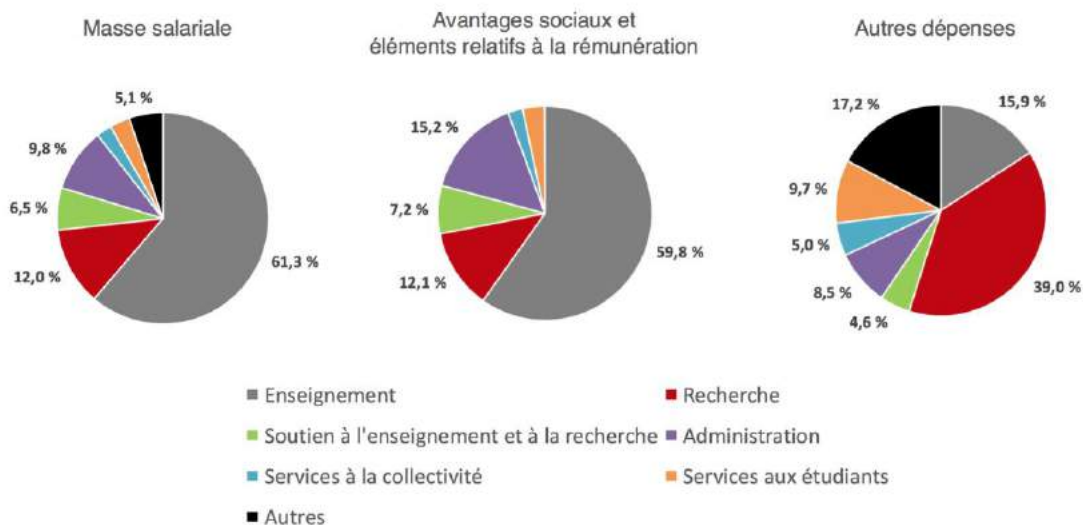
Source : MEES, TSEP, DGSRG, DIS, Portail informationnel, système GDEU, données au 2020-05-15. Revenus 1997 à 2011, états financiers des universités compilés provisoirement et fournis par M. Michel Umbrico. Revenus 2013 à 2018, rapports financiers des universités (SIFU).

**Tableau et Figure 32 : Dépenses des universités**

**Dépenses des universités\*, selon la nature des dépenses et la fonction, année financière 2018-2019 (en milliers de dollars)**

	Enseignement	Recherche	Soutien à l'enseignement et à la recherche	Administration	Services à la collectivité	Services aux étudiants	Entreprises auxiliaires	Terrains et bâtiments	Ajustements	TOTAL
MASSE SALARIALE	2 159 079	421 737	227 359	343 641	81 710	109 316	39 481	141 884	0	3 524 207
AVANTAGES SOCIAUX ET ÉLÉMENTS RELATIFS À LA RÉMUNÉRATION	431 016	87 211	52 191	109 542	15 852	23 875	9 535	33 084	-43 230	719 076
AUTRES DÉPENSES	299 488	736 164	87 659	160 195	95 121	182 907	97 820	227 664	0	1 887 024
<b>TOTAL - RAPPORT FINANCIER 2018-2019</b>	<b>2 889 583</b>	<b>1 245 112</b>	<b>367 209</b>	<b>613 378</b>	<b>192 683</b>	<b>316 098</b>	<b>146 836</b>	<b>402 632</b>	<b>-43 230</b>	<b>6 130 307</b>





Source : Système d'information financière des universités (SIFU). Comprend le fonds de fonctionnement et le fonds avec restriction. La catégorie Autres inclut les revenus de terrains et de bâtiments, des entreprises auxiliaires et des ajustements salariaux.

- Le revenu par capita étudiante a connu une hausse soutenue entre 1998 et 2003 et a continué d'augmenter, plus graduellement toutefois, dans les dernières années.
- La majorité des dépenses reliés à la masse salariale, aux avantages sociaux et aux autres éléments relatifs à la rémunération est attribuée à l'enseignement, suivi par la recherche et l'administration à parts presque égales.

\*

## NOTES

Le groupe de travail est conscient que les données qui précèdent, tout intéressantes soient-elles, ont pour caractéristique d'ouvrir l'appétit, plutôt que de rassasier les personnes intéressées par l'évolution du système universitaire québécois de la fin des années 1990 à maintenant. C'est pourquoi il s'emploiera à préparer une annexe statistique plus détaillée<sup>42</sup>.

Les données publiées dans cette section révèlent un problème qui est connu depuis plusieurs années déjà : celui lié aux informations de gestion sur les universités. Les informations sont constituées à différents endroits et elles ne sont nulle part rassemblées d'une manière organisée et aisée à consulter. Une recommandation concernant l'information relative aux dimensions de l'activité universitaire est formulée à cet égard dans le chapitre 7.

Quoi qu'il en soit, les données qui figurent dans ce chapitre permettent, d'une part, de caractériser en grande partie l'évolution du système universitaire, et, d'autre part, d'appuyer les pistes d'action et recommandations mises de l'avant dans ce document de consultation et de réflexion.

### 3 CONDITIONS D'ACCOMPLISSEMENT DE LA MISSION UNIVERSITAIRE

La réflexion sur l'université du futur doit reposer sur la reconnaissance des **conditions nécessaires à l'accomplissement de la mission universitaire**.

Ces conditions existaient avant le XXI<sup>e</sup> siècle. En fait, elles ont été progressivement conquises au cours de l'histoire quasi millénaire de l'institution universitaire, connaissant des hauts et des bas. Lorsqu'elles furent absentes ou réduites à peu de choses, l'institution universitaire a cessé d'exister ou n'a plus été que l'ombre d'elle-même. Inversement, le plein respect de ces conditions a rendu possible l'accomplissement de la mission universitaire de conservation, de critique, de développement et de transmission du savoir et de la culture.

C'est pourquoi, avant même de traiter des enjeux nouveaux que rencontrent les universités québécoises d'aujourd'hui et de l'avenir prochain, il faut s'assurer qu'elles bénéficient des conditions nécessaires à l'accomplissement de leur mission, soit : 1) la liberté académique; 2) l'autonomie institutionnelle; et 3) un financement approprié.

Les conditions nécessaires de tout temps à l'accomplissement de la mission universitaire se distinguent des enjeux pouvant concerner à un moment donné l'institution universitaire.

Aujourd'hui, on observe, dans l'évolution du monde, des tendances préoccupantes pour la liberté académique et pour l'autonomie des universités, notamment au Québec. De même, un meilleur financement demeure une préoccupation majeure et une revendication permanente des universités québécoises<sup>43</sup>.

Avant d'en venir aux enjeux des années qui viennent, rappelons ce que sont les conditions d'accomplissement de la mission universitaire et ce qu'elles exigent.

#### 3.1 Liberté académique

La protection et la promotion de la liberté académique (comme celle de l'autonomie institutionnelle) sont des nécessités de première importance qui ont été affirmées, par des documents à portée universelle, dans l'histoire récente de l'institution universitaire. En 1988, les rectrices et recteurs de 388 universités réunis à Bologne, en Italie, appelaient déjà les pouvoirs publics à garantir et à promouvoir le respect de la liberté de recherche, le respect de la liberté d'enseignement et le respect de la liberté de formation comme des « principes fondamentaux de la vie des universités<sup>44</sup> ». Aujourd'hui, ce sont plus de 900 universités situées dans 88 pays différents qui ont signé cette charte. En 1997, l'UNESCO adoptait la *Recommandation concernant la condition du personnel*

---

<sup>43</sup> À cet égard, soulignons les crédits accordés par l'État québécois aux universités pour l'année 2020-2021, qui seront vraisemblablement en hausse de plus de 9 % au global si l'on compte le devancement de paiement versé au printemps 2020.

<sup>44</sup> Magna Charta Universitatum : <http://www.magna-charta.org/resources/files/the-magna-charta/french>

*enseignant de l'enseignement supérieur*, qui définissait clairement la nature et les exigences de la liberté académique et de sa protection :

27. L'exercice des libertés académiques doit être garanti aux enseignants de l'enseignement supérieur, ce qui englobe la liberté d'enseignement et de discussion en dehors de toute contrainte doctrinale, la liberté d'effectuer des recherches et d'en diffuser et publier les résultats, le droit d'exprimer librement leur opinion sur l'établissement ou le système au sein duquel ils travaillent, le droit de ne pas être soumis à la censure institutionnelle et celui de participer librement aux activités d'organisations professionnelles ou d'organisations académiques représentatives. Tous les enseignants de l'enseignement supérieur devraient pouvoir exercer leurs fonctions sans subir de discrimination d'aucune sorte ni avoir à craindre de mesures restrictives ou répressives de la part de l'État ou de toute autre source. [...]

Au Québec, la liberté académique, évoquée dans les préambules des lois de l'Université de Montréal, de l'Université Laval et de HEC Montréal est reconnue de manière particulièrement explicite dans la Loi sur l'université du Québec telle qu'amendée en 1989 : « L'université a pour objet, dans le respect de la liberté de conscience et des libertés académiques inhérentes à une institution universitaire, l'enseignement supérieur et la recherche [...] ».

La liberté académique est essentielle au développement et à la diffusion de la connaissance. Elle a une valeur intrinsèque pour la conduite de la recherche et pour la libre mise en circulation de ses résultats par l'intermédiaire de l'enseignement et des publications. La liberté académique garantit la pérennité du fonctionnement de l'université en tant que service public. Elle est ainsi requise pour la protection du public et de l'intérêt collectif, notamment pour soutenir l'apport essentiel de l'enseignement supérieur à la société et pour appuyer les faits et la science qui les met à jour, les vérifie et les valide.

La liberté académique aide à contrecarrer les fausses nouvelles (rumeurs, radios poubelles, etc.) et à protéger la santé et la sécurité des citoyennes et des citoyens (parole des spécialistes sur les épidémies, les vaccins, les médicaments, les attentats, etc.). Il faut reconnaître que, outre des menaces venant de l'extérieur de l'université, la liberté académique peut aussi être menacée dans l'institution même par des groupes internes qui bloquent les échanges d'idées pleinement ouverts en raison de convictions préalables récusant *a priori* certaines idées, conceptions ou théories.

Elle permet de traiter, pour le bien-être des citoyennes et des citoyens, de façon juste, méthodique et documentée, les questions sérieuses telles celles liées aux changements climatiques et environnementaux, à la nutrition et à la santé, à l'éducation, au droit, etc.

La liberté académique est l'homologue de l'indépendance de la magistrature, du secret professionnel, de l'immunité des parlementaires et de la protection de la confidentialité des sources des journalistes.

À notre époque comme à d'autres moments de l'histoire, des phénomènes portent un potentiel d'érosion de la liberté académique, tel qu'illustré au point 1.2.2. En

outre, la liberté académique ne jouit pas au Québec d'une protection législative à large portée.

**Pour le groupe de travail, la liberté académique demeure une condition nécessaire d'accomplissement de la mission universitaire et de la capacité pour les établissements québécois à faire face aux enjeux nouveaux qui les interpellent.**

### **3.2 Autonomie institutionnelle**

La liberté académique, qui protège les universitaires dans leur activité professionnelle, est distincte de l'autonomie institutionnelle. Cependant, là où l'autonomie de gestion des établissements universitaires a été abolie, la liberté académique a elle aussi péri.

L'autonomie institutionnelle, revendication réitérée des établissements universitaires tout au long de leur histoire et partout dans le monde, est aussi une condition d'accomplissement de la mission universitaire, comme le reconnaît l'UNESCO :

17. Le plein exercice des libertés académiques et l'accomplissement des devoirs et responsabilités énoncés ci-après supposent l'autonomie des établissements d'enseignement supérieur, c'est-à-dire la latitude nécessaire pour que ces établissements puissent prendre des décisions efficaces concernant leurs activités académiques, leurs règles de fonctionnement, leur gestion et autres activités connexes, dans la mesure où elles sont conformes aux systèmes de contrôle public, s'agissant en particulier des fonds fournis par l'État, et respectent les libertés académiques et les droits de la personne. [...]

18. L'autonomie est l'expression institutionnelle des libertés académiques et une condition nécessaire pour que les enseignants et les établissements de l'enseignement supérieur puissent s'acquitter des fonctions qui leur incombent.

19. Il est du devoir des États membres de protéger l'autonomie des établissements d'enseignement supérieur contre toute menace, d'où qu'elle vienne.

Pour le groupe de travail, l'autonomie universitaire existe dans la mesure où, dans le respect des lois générales applicables à l'ensemble de la société, des personnes et des organismes publics et privés, un établissement universitaire peut librement : se gouverner lui-même; déterminer son organisation interne académique et administrative; édicter les règlements académiques et administratifs; définir, dispenser, évaluer et réviser ses programmes d'études, ainsi que les grades et diplômes qui en sanctionnent la réussite; admettre ses étudiantes et ses étudiants, leur enseigner, les évaluer, les sanctionner et les diplômer; protéger la liberté des activités de recherche et de création; engager et administrer ses personnels.

L'affirmation de la nécessité de l'autonomie institutionnelle s'accompagne d'un devoir d'imputabilité envers la société et les autorités politiques qui agissent au nom de cette dernière. L'équilibre de l'autonomie et de l'imputabilité doit par ailleurs faire l'objet d'une réflexion plus poussée.

**Pour le groupe de travail, l'autonomie institutionnelle demeure aujourd'hui une condition nécessaire de l'accomplissement de la mission universitaire et de la capacité pour les établissements québécois de faire face aux enjeux nouveaux qui les interpellent. La contrepartie de l'imputabilité doit s'effectuer selon des modalités appropriées convenues entre les établissements et l'État.**

### **3.3 Financement approprié**

Le financement des universités et de la recherche universitaire constitue une condition incontournable de la réalisation des missions de l'université.

Or, depuis les années 2010, des compressions majeures en enseignement supérieur ont été en s'accroissant et n'ont pu encore être complètement réparées par les investissements plus récents du gouvernement du Québec<sup>45</sup>. Ces coupes se sont accompagnées d'une volonté de reddition de comptes accrue. La politique de financement des universités est devenue plus tributaire des fluctuations des effectifs étudiants, ce qui a accru la concurrence entre les universités.

Une diversification des variables prises en compte pour déterminer le financement des établissements permettrait de s'adapter aux aléas liés à une baisse du nombre d'inscriptions, notamment en ce qui a trait aux étudiantes et aux étudiants internationaux.

La question du financement des universités dépasse la politique de répartition de l'enveloppe ministérielle. Il faut, en amont, que le gouvernement sécurise un montant qui permette aux universités de prévoir leurs dépenses à plus long terme. Il en va de même pour le financement de la recherche<sup>46</sup>, et ce, d'autant plus dans un contexte d'incertitude créé aujourd'hui par la pandémie, ou demain par une quelconque crise qui fragiliserait le financement des universités.

**Le groupe de travail rappelle que, parmi toutes les dépenses publiques, le financement des universités et le financement de la recherche sont essentiellement un investissement dans l'avenir de la société. En fait, ce**

---

<sup>45</sup> Jusqu'en 2013-2014, le gouvernement du Québec dépensait en moyenne 0,8 % de son produit intérieur brut (PIB) pour les universités. Ce taux a diminué en raison de la période de compressions budgétaires qui a suivi. En 2018-19, ce taux se situait à 0,7 % du PIB. Pour revenir à un taux de 0,8 %, il faudrait prévoir un réinvestissement d'au moins 412 millions de dollars dans ce programme. Cette estimation conservatrice prend pour hypothèse que l'année où le financement destiné à l'enseignement supérieur (dans le portefeuille Éducation et Enseignement supérieur) a connu une décroissance (de 3 % en 2015-16) avait été une année où le montant pour l'année antérieure s'était maintenu, le montant à verser pour l'enseignement supérieur pour 2018-19 aurait été de 6 milliards et non pas de 5,8 milliards. Source : Conseil du trésor, Budgets des dépenses, Crédits des ministères.

<sup>46</sup> Au cours des 10 dernières années, les crédits permanents pour la mission Éducation et Enseignement supérieur ont représenté en moyenne de 6 à 7 % des crédits totaux accordés à ce portefeuille; comparativement, la Santé et les Services sociaux, en plus d'accaparer 40 à 45 % des crédits totaux, bénéficient de 40 % de crédits permanents.

**sont des infrastructures essentielles au bien commun de toute société avancée comme celle du Québec, parce qu'elles préparent la relève dans de multiples domaines professionnels, parce qu'elles réoutillent des personnes en situation d'emploi pour qu'elles puissent s'adapter à un environnement changeant, parce qu'elles créent des connaissances nouvelles entraînant des développements appliqués de tous ordres, parce qu'elles répondent aux questions que leur adressent les différents milieux économiques, sociaux et culturels, parce qu'elles sont particulièrement attentives aux changements qui affectent les nations et requièrent des stratégies adaptatives.**

**L'institution universitaire et la recherche qu'elle abrite doivent être adéquatement financées pour outiller les nations face aux graves problèmes qui, au-delà de la récente pandémie, continuent de menacer l'avenir de l'espèce humaine.**

## **4 PRÉOCCUPATIONS FONDAMENTALES DEVANT INSPIRER L'ACCOMPLISSEMENT DE LA MISSION UNIVERSITAIRE**

À ce moment-ci de l'histoire de l'université, dans le monde comme au Québec, deux préoccupations fondamentales doivent inspirer l'enseignement, la recherche, le transfert de connaissances et le service au milieu : (1) assurer l'indispensable équilibre entre théorie et pratique dans les activités d'enseignement et de recherche ET (2) exploiter le numérique pour accroître l'efficacité des diverses composantes de la vie universitaire, notamment dans son rapport avec la société.

Si l'époque insiste sur les solutions pratiques et immédiates facilitées par le numérique, l'université, tout en remplissant du mieux possible sa mission capitale dans la transformation inévitable de la société par le numérique, doit maintenir fermement le cap sur l'acquisition, le développement et la transmission du savoir à plus long terme. L'institution s'inscrit dans le temps long et doit se garder de toute réaction trop liée à l'immédiat et au ponctuel.

Aussi la deuxième préoccupation, transversale, doit-elle être considérée sur un autre plan que celui de la première.

### **4.1 Maintenir et renforcer l'enseignement et la recherche théoriques**

La recherche se déploie dans un continuum, partant de la recherche théorique et fondamentale jusqu'à la recherche appliquée. Toutes ces formes sont nécessaires et utiles, puisque la recherche appliquée ou pratique s'appuie sur la recherche théorique, d'une part, et que la recherche fondamentale a un caractère exploratoire et génère les connaissances de base nécessaires au développement de la recherche appliquée, tout en contribuant à la formation de la relève, d'autre part.

Au Canada, la préoccupation pour un financement équilibré de toutes les formes de recherche a mené à la création du Comité consultatif sur l'examen du soutien fédéral à la science fondamentale, qui a publié ses recommandations en 2017 (rapport Naylor). L'un des principaux constats de ce comité était que la recherche fondamentale manquait cruellement de financement gouvernemental.

Par ailleurs, le rapport Naylor recommandait également d'investir beaucoup plus dans certaines disciplines des sciences sociales et des humanités, afin de rattraper un lourd retard cumulé dans le financement de ces domaines. Le rapport s'intéressait à la situation canadienne dans son ensemble. Le Québec, par l'intermédiaire de ses Fonds de recherche, a également un leadership à assumer dans le financement équilibré de toutes les formes de recherche, et ce, dans toutes les disciplines, surtout à l'heure où l'on prévoit que l'université du futur devra amorcer un virage vers l'interdisciplinarité et l'intersectorialité, rendues indispensables à la solution des problèmes multifactoriels affectant l'humanité.

Cette volonté requiert le renforcement de l'ensemble du système de recherche, ainsi que l'atténuation des distinctions superficielles et dépassées qui opposent la recherche théorique ou fondamentale à la recherche appliquée.

## **4.2 Exploiter le nouveau contexte créé par le développement du numérique**

L'essor des ressources numériques ouvre un grand nombre de perspectives de renouvellement, d'enrichissement et de transformation des pratiques universitaires d'enseignement, de recherche et de transfert de connaissances.

L'une de ces possibilités est le développement d'une formation à distance (FAD) de qualité dans les universités québécoises. L'enseignement sur campus, particulièrement la formation initiale au sortir des études collégiales, dans un système universitaire décentralisé sur le territoire, conserve sa valeur et sa pertinence. Le campus propose un milieu de vie et d'apprentissage mettant les étudiantes et les étudiants en contact direct et quotidien avec les personnels enseignants, leurs propres pairs, les ressources spécialisées, les activités complémentaires à la formation. La FAD, dont des composantes doivent être expérimentées pendant la formation initiale sur campus, offre aussi pour sa part des possibilités multiples : l'accès aux cours partout sur le territoire, un rythme d'apprentissage privilégié pour chaque personne, un cheminement individualisé, le recrutement d'étudiantes et d'étudiants internationaux, etc.

De manière imprévue et en raison de la pandémie, la formation à distance s'est imposée comme la solution pour compléter la session d'hiver et rendre possible la tenue de la session d'été, voire de l'automne 2020. Les professeures et professeurs et les personnes chargées de cours ont dû adapter leur enseignement, redéfinir les modalités d'évaluation et de notation, et procéder à un suivi avec leurs étudiantes et leurs étudiants pour assurer que la session aille à son terme.

Ce développement inattendu demande, tout d'abord, de dresser un bilan des mesures de rattrapage implantées dans les universités durant la session d'hiver 2020, afin notamment de distinguer les disciplines qui s'avèrent moins propices à l'enseignement à distance, voire incompatibles, avec cette modalité, et de mener ensuite une réflexion sur les conditions favorables à un essor raisonné de la FAD dans les universités québécoises. En clair, si l'ensemble de nos universités ont réagi rapidement pour relever les nombreux défis liés à la mise en place d'enseignement en ligne face à la pandémie de la COVID-19, il faut maintenant, pour éviter des blocages généralisés, évaluer en détail les impacts positifs et négatifs de l'enseignement numérique, et comprendre les réticences et les résistances exprimées par les corps étudiants dans de multiples pays.

Le développement de la FAD doit ainsi reposer sur les principes nécessaires pour assurer la pleine qualité des cours en ligne et celle de l'encadrement offert aux étudiantes et aux étudiants. Cela veut notamment dire :



- Tenir compte des spécificités inhérentes à l'enseignement à distance et répondre aux défis importants pour soutenir les étudiantes et les étudiants dans leur cheminement et leurs apprentissages, notamment en redéfinissant la nature et les modalités des évaluations et des examens, cela en s'inspirant des meilleures pratiques en vigueur, notamment celles développées par la TÉLUQ;
- Reconnaître que la conception et le développement de cours asynchrones de qualité constituent une charge de travail importante, qui doit être dûment reconnue dans les tâches annuelles des professeures et des professeurs et dans leur cadre de travail;
- Garantir une infrastructure de qualité, avec l'ensemble des ressources physiques, humaines, logistiques et informatiques nécessaires au développement de la FAD;
- Offrir aux étudiantes et aux étudiants l'accompagnement et le suivi des apprentissages, qui sont des conditions de la réussite en FAD.

## **5 DES GRANDES TENDANCES AUX TROIS NOUVEAUX ENJEUX POUR LES UNIVERSITÉS**

L'analyse des grandes tendances révèle des enjeux nouveaux pour le futur prochain des universités québécoises. Ces enjeux ont pour caractéristiques de remettre en question, de manière perceptiblement et significativement nouvelle, les pratiques universitaires, et de réclamer rapidement des adaptations innovatrices.

Assurément, l'institution universitaire affronte encore aujourd'hui des défis qu'elle a connus tout au long de son histoire millénaire. Par exemple, ses rapports avec les différents pouvoirs économiques, politiques, culturels et idéologiques dominant la société ont soulevé et soulèvent encore des inquiétudes qui concernent la liberté académique et l'autonomie institutionnelle. Aussi, régulièrement au cours de son histoire, l'institution universitaire a dû s'approprier et incorporer à ses manières de faire, pour la réalisation de sa mission, des réalités techniques ou technologiques nouvelles, depuis l'imprimerie jusqu'aux moyens audiovisuels de communication, tout comme elle a dû intégrer à ses programmes des avancées scientifiques qu'elle n'avait pas elle-même produites. La capacité de l'institution universitaire de faire place à de nouveaux savoirs a régulièrement posé des défis d'adaptation. Il en va de même pour la réponse aux attentes et aux besoins changeants de la société.

Cela dit, plus l'université québécoise s'avance dans le XXI<sup>e</sup> siècle — dont déjà un cinquième est maintenant du passé —, plus on constate que des enjeux, particulièrement spécifiques aux temps actuels et à l'avenir prochain, qui sont poussés avec force de l'avant-scène par des caractéristiques et des attentes dominantes du monde d'aujourd'hui, viennent solliciter les efforts d'innovation et de développement de la part de l'institution universitaire.

À la lumière des grandes tendances affectant l'évolution du monde, tant les tendances générales que celles spécifiques à l'université, le groupe de travail soumet que celle-ci doit s'adapter à trois enjeux nouveaux, au sein desquels se retrouvent aussi des manifestations nouvelles d'enjeux anciens. Cette section du document explicite ces enjeux nouveaux qui inspireront des pistes d'action susceptibles de concourir fortement à la pertinence continue de l'institution universitaire.

### **5.1 Premier enjeu : Collaborer tous azimuts pour optimiser les apports novateurs à la société**

Le premier de ces trois nouveaux enjeux est l'impérieuse nécessité pour les universités québécoises de collaborer tous azimuts pour optimiser les apports novateurs à la société. Pourquoi une telle collaboration est-elle devenue si importante et prioritaire?

Rappelons d'abord que, depuis plusieurs années, nombre de membres et de groupes tant des communautés universitaires que de la société civile observent,

déplorent et dénoncent le phénomène de la concurrence entre les universités. Cette concurrence, qui se manifeste de différentes manières, allant de la course aux effectifs étudiants à la multiplication des mini-campus hors campus, est en partie induite par les règles de financement et en partie par des phénomènes d'affirmation et de promotion institutionnelles. Aussi, de nombreux intervenants et intervenantes plaident-ils déjà pour une collaboration accrue entre universités. De plus, considérant que les activités transnationales des universités s'effectuent de plus en plus dans le cadre de partenariats, d'ententes entre les universités ou les États, et qu'ils encouragent ainsi, notamment, la mobilité étudiante, il est crucial pour l'université du futur de favoriser la recherche, la coopération et les échanges en valorisant la collaboration au détriment de la compétition.

Par ailleurs, plusieurs membres de la communauté de l'enseignement supérieur québécois signalent que les collèges et les universités ont trop souvent été et demeurent encore « deux solitudes » qui pourraient accroître considérablement leur synergie. À titre d'illustration, citons le colloque organisé en novembre 2019 par le Conseil supérieur de l'éducation, colloque qui a mis en lumière la fécondité de la collaboration de chercheuses et de chercheurs des collèges et des universités. Une telle tendance pourrait s'étendre très profitablement, à la fois pour les personnes et les établissements en cause et pour la société québécoise.

En matière de coopération de cette nature, il s'impose de passer des propos, des regrets, des souhaits... à l'action.

Outre ces considérations qui résument des observations du passé récent et de l'actualité, la réflexion sur l'avenir pousse à collaborer tous azimuts pour optimiser les apports novateurs à la société.

Ainsi, plusieurs des grandes tendances générales identifiées par le groupe de travail encouragent la poursuite des efforts engagés au cours des récentes années pour intensifier la collaboration entre établissements universitaires et entre les ordres de l'enseignement supérieur. Les acquis récents en cette matière offrent un tremplin pour aller plus loin. De même, si l'intersectorialité est déjà en mouvement, elle mérite d'être amplifiée et accélérée. En d'autres termes, le monde universitaire québécois est sur la bonne voie, mais doit être encore plus audacieux pour répondre aux attentes étudiantes et sociales à son endroit.

Sans reprendre l'énoncé des grandes tendances déjà explicitées, il faut au moins rappeler des réalités du temps actuel et de l'avenir prévisible qui montrent l'importance nouvelle de la collaboration tous azimuts impliquant les universités.

- Les menaces qui touchent l'humanité, qu'il s'agisse de la dégradation bien documentée de l'environnement, des autres périls majeurs ou d'un phénomène telle la pandémie explosive de la COVID-19 (qui risque d'être suivie d'autres pandémies), sont très sérieuses et posent des problèmes que seule la collaboration étroite entre les disciplines scientifiques, entre les universités elles-mêmes, entre celles-ci et les collèges, et avec les forces vives de la société, pourra résoudre. Pour faire face aux événements qui revêtent un caractère urgent, une certaine souplesse devrait également être privilégiée en ce qui a trait aux structures et aux processus administratifs.

- Le développement ininterrompu de la science et de la technologie et leurs effets transformateurs sur de nombreux aspects de la vie, dont les pratiques de travail et l'apparition de problèmes éthiques nouveaux résultant de l'accroissement de la puissance de l'humanité, sont d'autres réalités qui réclament une collaboration accrue des savoirs et des institutions qui s'y consacrent.
- La taille des communautés scientifiques du Québec, comme le nombre des universités québécoises et leurs ressources de tous genres, sont, à l'échelle du monde, relativement modestes. Or, le présent contexte de mondialisation de la vie universitaire pousse des pays aux ressources universitaires et scientifiques plus anciennes, plus considérables et plus puissantes que celles du Québec à rapprocher, et même à fusionner, des établissements qui datent de très longtemps et qui sont de grande envergure, pour former des « pôles » capables de se mesurer aux meilleures institutions à l'échelle mondiale. Dans ce contexte, le Québec a tout intérêt à promouvoir très activement une collaboration tous azimuts dans son système universitaire et même post-secondaire pour demeurer capable de participer activement au développement mondial des sciences et des technologies, de se doter des équipements de plus en plus coûteux que requiert, dans nombre de domaines, la recherche scientifique, de garder ici ses meilleurs chercheuses et chercheurs, d'en attirer d'autres pays et d'accueillir des étudiantes et des étudiants internationaux.

D'où cet enjeu capital et incontournable : collaborer tous azimuts – collaborations interdisciplinaires, intersectorielles et interordres.

En somme, la capacité du Québec de demeurer le plus près possible du front le plus avancé de la recherche scientifique mondiale, d'apporter des contributions scientifiques et technologiques novatrices à l'échelle internationale dans certains domaines, de produire les connaissances et les technologies inspirées par ses problèmes propres et soutenues par ses acquis historiques en ces domaines, le progrès continu de la recherche, tout comme l'amélioration continue de l'enseignement, exigent le développement de pratiques de collaboration accrues et souvent nouvelles qui se déclinent de façon à la fois horizontale et verticale.

Deux axes de collaboration, déjà présents dans le monde universitaire et dont la fécondité est établie, méritent d'être maintenus, amplifiés et de devenir en quelque sorte un réflexe du monde universitaire.

*Collaboration interne tous azimuts au sein de l'ordre universitaire lui-même*

a) **Valoriser d'abord les recherches interdisciplinaires et intersectorielles, de même que les lieux d'échanges intersectoriels**, puis généraliser ces expériences ou en créer d'autres, notamment pour renouveler la formation. Cela requerra entre autres des modalités de promotion de carrières professorales reflétant davantage les changements dans les pratiques de formation, de recherche et de création, et misant sur la richesse des maillages entre disciplines, secteurs et milieux.

b) **Développer des passerelles entre les disciplines** soit sous la forme de « sas » interdisciplinaires, soit sous la forme de « truchements », qu'il s'agisse d'individus ou de groupes d'individus. De tels dispositifs, judicieusement situés dans la structure administrative, pourraient intervenir comme intermédiaires au moment de la conception des projets de recherche, mais aussi dans leur élaboration ou leur modification **au moyen de programmes de financement dédiés** ouverts à de nouveaux paradigmes ou de nouvelles pratiques de recherche. Cela nécessitera des changements convenus et acceptés des modalités d'évaluation et de promotion des professeures et des professeurs.

*Collaboration tous azimuts entre les ordres universitaire et collégial*

**En tant qu'institution de diffusion et d'accréditation des savoirs, l'université doit amplifier et accroître encore le type de liens étroits dans lesquels elle est déjà engagée.**

- **En premier lieu, avec les collèges ou le milieu collégial**, afin de poursuivre, en collaboration avec le ministère de l'Enseignement supérieur, deux développements souhaitables :

(1) Rechercher le meilleur arrimage possible des programmes d'études du collège et de ceux de l'université, en modifiant les programmes collégiaux qui comportent des lacunes en termes de préparation à l'université, mais aussi en améliorant les programmes universitaires pour qu'ils soient cohérents et s'inscrivent dans la poursuite des apprentissages réalisés au collégial.

(2) Promouvoir et favoriser encore davantage les collaborations avec des chercheuses et des chercheurs de collège au sein de projets de recherche non plus seulement universitaires, mais aussi interordres, en particulier dans tout ce qui relève de l'éducation et plus généralement des rapports avec la société civile.

(3) Veiller, tant au collégial qu'au premier cycle universitaire, à donner une formation générale basée sur les fondamentaux des sciences, des arts et des techniques, dans la perspective d'une bonne connaissance de leurs concepts, de leurs méthodes, de leurs pratiques de recherche et des bases épistémologiques de leur production de savoir, afin que l'étudiante ou l'étudiant, sachant au moins de quoi s'occupe chacune des grandes disciplines qui constituent la vie intellectuelle de l'humanité, puisse éventuellement se composer un bouquet de programmes correspondant à ses champs d'intérêt et lui ouvrant des possibilités d'intersectorialité plus riches.

- **En deuxième lieu, avec la société dans son ensemble.** L'intersectorialité pratiquée à l'université devrait permettre aux personnes en emploi, qui ont besoin d'une formation approfondie dans un domaine particulier, de suivre une formation complémentaire ou complètement nouvelle, tout en les aidant à faire fructifier leurs compétences existantes, à la fois professionnelles et expérientielles.

Ainsi pratiquée comme une réponse en services à la demande du milieu, l'intersectorialité mobilisée à cette occasion devrait donc jouer en même temps un rôle de validation des savoirs professionnels et expérientiels en s'attachant à les formaliser pour mieux faire ressortir leurs potentiels insoupçonnés pour toute la

collectivité et non plus seulement pour une profession donnée. Il y aurait là une modalité particulière de la revalorisation de tous les savoirs et de leur interconnexion dont une véritable « société apprenante » devrait faire le moteur de son apprentissage permanent et universel.

## **5.2 Deuxième enjeu : Captiver pour réussir la formation**

Un deuxième enjeu, qui vise la fonction d'enseignement de l'université, peut s'exprimer simplement : il faut savoir captiver les étudiantes et les étudiants, captiver leur intelligence, leur goût d'apprendre, leur imagination, leur motivation, pour réussir leur formation. On pourrait même dire séduire les personnes qui s'inscrivent aux études universitaires...

Certains diront que les professeures et les professeurs ont toujours été obligés de captiver leurs étudiantes et leurs étudiants pour que leur enseignement réussisse. Il y a de la vérité dans ce propos. Mais, au moment où le XXI<sup>e</sup> siècle entre dans sa troisième décennie, cette nécessité s'impose avec plus de force que jamais. Il y a des raisons à cela, des raisons qui tiennent à certaines des grandes tendances qui façonnent les sociétés en général et les universités en particulier.

- Les effectifs étudiants se transforment et se diversifient. S'il fut un temps où les effectifs étudiants des universités étaient relativement homogènes, s'il peut encore exister des établissements au recrutement relativement sélectif tendant à limiter la variété des personnes admises (davantage ailleurs qu'au Québec même), la volonté de démocratiser l'accès aux études universitaires a profondément modifié cet état de choses. Il s'ensuit de multiples conséquences pour les universités :
  - disparités observées quant aux formations préalables aux études universitaires ainsi qu'aux besoins et aux champs d'intérêt des étudiantes et des étudiants;
  - proportion importante et croissante de personnes ayant des besoins particuliers ou souffrant de contraintes variées;
  - diversité accentuée des conditions personnelles de vie des personnes aux études, obligation de travailler, volonté d'alterner études, travail et voyages, etc.;
  - caractère intermittent, mais répété du retour aux études de personnes déjà sur le marché du travail, choix de programmes différents de la discipline initiale de formation.
- Cette diversification des effectifs étudiants s'accompagne d'une présence accrue de minorités ethniques et religieuses, d'autochtones, d'étudiantes et d'étudiants internationaux et de personnes en situation de handicap, qui peuvent avoir des besoins, des attentes et des objectifs de formation différents de ceux de la majorité. Les universités doivent trouver des façons de répondre à ces besoins et offrir les services adéquats pour favoriser la réussite du plus grand nombre.

- On observe de plus en plus la diversification des rythmes auxquels les études sont poursuivies : temps partiel, temps complet, absence temporaire des études pour une variété de raisons, séjours à l'étranger pour des fins d'études ou personnelles, etc.
- On observe aussi l'arrivée aux études universitaires de générations successives, profondément façonnées par l'expérience du numérique et par l'expérience de formes du numérique de plus en plus sophistiquées et offrant de plus en plus de possibilités, qui témoignent d'approches différentes du savoir, de la communication, de l'autorité magistrale, de la curiosité, de la capacité de se concentrer longuement sur un même objet, etc.
- En raison du développement ininterrompu des sciences et de la technologie et des transformations qui en résultent dans les pratiques de travail, les universités sont appelées à réfléchir à l'offre de formation souhaitable pour des emplois du futur qui revêtent des formes encore imprévisibles aujourd'hui.
- Le déploiement du numérique, en évolution constante et accélérée, impose des transformations dans de nombreuses pratiques humaines, économiques, sociales, politiques et culturelles.
- Le tournant numérique pris par la société modifie et remet en question les conditions de production et de diffusion des savoirs comme leur démocratisation. En outre, l'usage des technologies numériques dans l'éducation nourrit une culture de la participation et du partage des connaissances et des pratiques qui doit par ailleurs s'accompagner d'un solide sens critique.
- Les établissements d'enseignement de divers ordres sont obligés de repenser la pédagogie pour répondre à des enjeux induits par le numérique.
- La conception du temps qu'induit le numérique obligera l'université du XXI<sup>e</sup> siècle à veiller à prémunir ses étudiantes et ses étudiants, ses professeures et ses professeurs et ses personnes chargées de cours contre les dangers clairement identifiés du numérique : difficultés de concentration, virtualité débordant sur l'actualité, isolement intellectuel, distraction omniprésente, pensée magique, etc.

De ces tendances découle un grand enjeu pour les universités de notre époque, soit **la réussite de la formation, l'attraction et la rétention des étudiantes et des étudiants d'origines, de caractéristiques, de bagages culturels, de capacités, d'aspirations et de besoins très divers**. Cela se traduit par de multiples questions :

- Comment créer des environnements qui captivent les personnes engagées dans des études universitaires et qui, soutenant mieux la réussite étudiante, augmentent le nombre de personnes diplômées, et ce, à tous les cycles?
- Comment améliorer les environnements d'apprentissage?
- Comment s'assurer que les programmes d'études forment à la fois des citoyennes et citoyens et des travailleuses et travailleurs aptes à évoluer dans un marché du travail en constante évolution?

- Comment exploiter le numérique pour que la formation et les activités d'apprentissage captivent et fassent réussir des étudiantes et des étudiants ayant vécu immergés dans le numérique depuis leur tendre enfance et qui pourraient donc avoir tendance à trouver banals la fin tout autant que le moyen, ou à juger que le moyen est utilisé de façon trop sommaire?
- L'intersectorialité est-elle un atout pour la rétention des étudiantes et des étudiants? La possibilité qui leur est (ou leur serait) offerte de poursuivre des études dans un secteur qui n'est pas celui de leurs débuts universitaires peut-elle (ou pourrait-elle) les amener à persévérer jusqu'à une composante intersectorielle ou multidisciplinaire impliquant l'acquisition de connaissances solides sur le plan théorique et s'inscrivant dans une durée similaire à celle des autres programmes d'études?
- Comment offrir une formation à distance de qualité équivalente à celle des cours en présentiel sur le plan pédagogique?

### 5.3 Troisième enjeu : Orchestrer savoir et société

Plusieurs des grandes tendances caractérisant la civilisation actuelle et certaines de celles qui concernent spécifiquement les universités amènent à discerner un troisième enjeu pour l'institution universitaire du XXI<sup>e</sup> siècle, soit celui d'**orchestrer savoir et société**. Pour illustrer cette nécessité, le groupe de travail rappelle simplement les constats suivants.

- Les graves menaces pesant sur l'humanité, tant structurelles que conjoncturelles, et imposant aux sociétés de s'appuyer sur la science pour guider l'action et la prise de décision politiques.
- La difficulté pour certaines personnes de distinguer le vrai du faux, dans un contexte de surabondance d'informations peu ou pas vérifiées, et la diffusion de « faits alternatifs » générés par les sources les plus diverses actives sur les plateformes numériques.
- L'émergence de discours populistes mettant de l'avant des « faits alternatifs » au détriment des consensus scientifiques, qui presse les chercheuses et les chercheurs comme les universités à mieux assumer leur rôle en matière de communication scientifique, et ce, pour faire prévaloir la rationalité et les savoirs issus de la recherche dans les débats de société et auprès des personnes qui prennent les décisions pour cette dernière.
- La priorité accordée, en matière de financement, aux domaines de recherche susceptibles d'avoir des impacts immédiats, au détriment des recherches plus théoriques, mais tout aussi indispensables à long terme pour l'avancement des connaissances et l'innovation.

Ces tendances et constats imposent un troisième enjeu à l'université du XXI<sup>e</sup> siècle, soit celui de réussir à orchestrer davantage université et société, en multipliant entre elles et en tissant encore de manière plus serrée les liens qui les associent. Déjà, il y a de nombreux liens de cette nature. Cependant, le monde actuel et prévisible demande plus et mieux encore.



Le troisième enjeu concerne ainsi plus spécifiquement la mission de l'université en termes de communauté génératrice de connaissances et d'innovations au bénéfice de l'ensemble de la société. Certes, les savoirs issus de l'activité universitaire et de ses collaborations sont utiles au développement économique et social du Québec. Cependant, les acteurs universitaires doivent aussi accepter d'être alimentés par des savoirs émanant d'acteurs non universitaires. Ici, il est question d'une attitude à adopter et d'interfaces à bâtir ou à consolider afin de rendre ces divers savoirs capables d'échanges avec les savoirs scientifiques constitués, notamment par une plus grande formalisation.

Pour être davantage en symbiose avec la société, l'université devra aussi continuer à remplir son rôle critique d'une façon nouvelle : non seulement avérer ou rétablir les faits et en tirer toutes les conséquences, mais aussi désormais s'efforcer d'intégrer dans le champ du savoir des connaissances et des pratiques qui jusqu'à présent ne l'étaient tout au plus qu'à l'extrême marge. On pense, par exemple, aux savoirs traditionnels autochtones ou à l'expérience accumulée de groupes sociaux. Dans l'un et l'autre cas, il s'agit d'intrants susceptibles de faire bouger des certitudes ou d'ouvrir d'autres pistes, ou encore, d'inspirer de nouveaux paradigmes, pour autant que l'on parvienne à les formaliser, ce qui est la seule façon de rendre opérante leur intégration dans le champ du savoir, au sens large. La « recherche citoyenne », de plus en plus préconisée par les universités, est un exemple des succès de ce type, mais une telle approche possède ses propres exigences.

La « société apprenante », dont l'avènement est appelé par les économistes contemporains, où chacun se forme et se reforme sans cesse, est à ce prix. Il s'agit de répandre à tous les niveaux d'une société le désir de savoir, de remettre en question ce qu'on sait et d'accepter de chercher d'autres efficacités, d'autres procédures ou façons de faire, mais aussi de se poser de nouvelles questions. L'université est la pièce maîtresse du dispositif qu'il faudra mettre en place pour qu'émerge cette société apprenante. Pour ce faire, il lui faudra d'abord savoir reconnaître la validité des savoirs traditionnels, artisanaux, expérientiels, autochtones, etc. À cet égard, l'expérience accumulée par plusieurs universités dans la pratique de la mission de services aux collectivités pourra servir de guide pour une plus étroite articulation entre université et société.

Cette entreprise d'orchestration du savoir et de la société exigera des interfaces, c'est-à-dire des « sas » souples, évolutifs et interactifs qui pourront prendre la forme soit de structures d'articulation ou d'arrimage à tel ou tel secteur de la société, soit de ces ambassadeurs bidirectionnels que seraient les truchements, appelés à jouer un rôle non seulement entre les disciplines universitaires, mais aussi entre l'université comme telle et la société dans laquelle elle s'inscrit et intervient. Il s'agit essentiellement de l'aptitude à établir des rapports qui soient mutuellement enrichissants.

## 6 PISTES D’ACTION

Le présent chapitre expose un florilège de pistes d’action susceptibles de concourir à la pertinence continue de l’institution universitaire. Ces pistes d’action sont regroupées en fonction des trois nouveaux enjeux, lesquels découlent non seulement de l’analyse des grandes tendances influençant le devenir du monde et de l’institution universitaire, mais également de la reconnaissance des conditions nécessaires à l’accomplissement de la mission universitaire et des préoccupations particulières devant inspirer son accomplissement aujourd’hui.

Deux précisions sont nécessaires pour bien comprendre ces pistes d’action. D’une part, certaines pistes renvoient à des façons de faire déjà expérimentées, mais qu’il convient d’exploiter davantage; d’autres proposent des manières vraiment nouvelles de réaliser les tâches universitaires. D’autre part, pour que les universités puissent faire preuve d’audace et aller plus loin dans des directions nouvelles, il faudra leur offrir des moyens financiers supplémentaires, ce dont il sera question dans les recommandations.

ENJEUX NOUVEAUX	ACTIONS
<p>1. Collaborer tous azimuts pour optimiser les apports novateurs à la société</p>	<p>La collaboration envisagée pourrait se décliner dans trois directions.</p> <p><b><i>Au sein de l’enseignement supérieur (synergies interordres)</i></b></p> <p>1.1. Dans une démarche de coopération entre le Ministère, les universités et les collèges, convenir des ajustements souhaitables et envisageables pour que la formation collégiale préuniversitaire concoure le mieux possible à l’acquisition des composantes les plus importantes des concepts, des hypothèses et des méthodes de travail, de la formation générale, des repères culturels fondamentaux et des enjeux éthiques du savoir, et qu’elle assure ainsi le socle le plus solide aux études universitaires, quelles que soient les disciplines.</p> <p>1.2. Encourager les établissements d’enseignement à créer, à consolider et à coordonner des passerelles entre le collégial et l’université, autant en matière d’enseignement que de recherche (<b>CSÉ</b>)<sup>47</sup>. En ce sens, mieux arrimer les programmes des deux ordres et assurer un financement de fonctionnement et d’immobilisation adéquat à cette fin.</p> <p><b><i>À l’intérieur de chaque université (synergie interne)</i></b></p> <p>1.3. Prévoir des espaces de cocréation et de concertation à l’intérieur des universités et créer davantage de lieux d’échanges intersectoriels, de préférence en partenariat avec le milieu afin d’établir des environnements d’expérimentation favorables à cette fertilisation des savoirs croisés.</p> <p>1.4. Promouvoir efficacement une interdisciplinarité accrue de la formation, notamment au premier cycle, et à cette fin :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Faire le point sur l’interdisciplinarité dans les programmes de formation universitaire (<b>CSÉ 16</b>).</li> <li>● Explorer la possibilité d’associer plus étroitement des disciplines distinctes dans l’offre de cours pouvant bénéficier d’une telle association (<b>CSÉ 16</b>).</li> </ul>

<sup>47</sup> CSÉ : Conseil supérieur de l’éducation. Les actions identifiées avec le code CSÉ sont tirées de l’avis au ministre de l’Éducation et de l’Enseignement supérieur intitulé *Les réussites, les enjeux et des défis en matière de formation universitaire au Québec*, décembre 2019.

	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Accroître la collaboration entre les disciplines dans la construction de programmes de baccalauréat; étendre cette collaboration aux cycles supérieurs pour construire de nouveaux programmes – au besoin à la carte, tel qu’il en existe déjà –, mais en nombre restreint.</li> </ul> <p>1.5. Favoriser des projets de recherche et de formation associant plus étroitement les disciplines et encourageant l’audace et la créativité.</p> <p>1.6. Accroître le financement de projets de recherche intersectoriels sur les principaux enjeux de société (grandes pandémies, urgence climatique et destruction des milieux naturels, transformations démographiques, inégalités sociales et économiques, etc.) tout en ne négligeant pas le financement de projets de recherche intersectoriels sans orientation prédéterminée, afin de promouvoir l’interdisciplinarité et les découvertes théoriques et pratiques que celle-ci rend possibles.</p> <p>1.7. Adapter les structures universitaires et le contenu de leurs programmes :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Promouvoir le développement de profils intersectoriels au sein du personnel et prévoir des modalités de promotion de carrières professorales qui reflètent les changements dans les pratiques de formation, de recherche, de création et de partage des connaissances; à cette fin, soutenir davantage le démarrage des carrières en recherche et en recherche-création, et faciliter son développement tout au long de la carrière universitaire;</li> <li>● Définir de nouvelles métriques pour évaluer, qualifier et quantifier les contributions des individus au profil intersectoriel, et prévoir de nouvelles façons de mesurer le succès de ce type de recherche et de valoriser ses effets transformateurs à long terme en plus de ses impacts immédiats.</li> </ul> <p>1.8. Rappeler aux acteurs concernés les rôles et les responsabilités de chacun en ce qui a trait aux programmes de formation universitaire menant à l’exercice d’une profession réglementée (<b>CSÉ 9</b>).</p> <p><b><i>Entre universités (synergie universitaire nationale)</i></b></p> <p>1.9. Dans le contexte de la globalisation, qui met les universités en concurrence internationalement, faciliter les arrimages entre elles et agir sur les leviers de collaboration afin d’aider, sans nuire à l’autonomie de chaque université, à constituer une seule masse critique susceptible d’aider à affronter efficacement la concurrence internationale.</p> <p>1.10. Faciliter la mobilité professorale, et celle d’autres enseignantes et enseignants qui le souhaiteraient, entre ordres et entre établissements sans nuire au sentiment d’appartenance institutionnelle.</p> <p>1.11. Valoriser la recherche internationale de haut calibre et, dans cette perspective, aider les universités en région qui ont développé de nombreuses collaborations souvent innovantes avec leur milieu à rayonner également à l’international.</p> <p><b><i>Entre l’université québécoise et son milieu (synergie sociétale)</i></b></p> <p>1.12. Inciter l’université québécoise à jouer un rôle déterminant dans le développement d’une société du savoir et dans la résolution des problèmes auxquels est confrontée la société québécoise.</p> <p>1.13. Encourager l’implication active des représentantes et des représentants des universités au sein des ordres professionnels et des organismes de réglementation et d’agrément afin de faire connaître et valoir les préoccupations et les expériences particulières aux programmes de formation universitaire québécois menant à des professions réglementées (<b>CSÉ 10</b>).</p>
--	---

	<p>1.14. Faire en sorte que l'université devienne une instance de services universels à la disposition de la société :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Pour la vérification et la validation des faits qui relèvent de la science;</li> <li>● Pour la diffusion vulgarisée de tous les savoirs;</li> <li>● Pour la reconnaissance, la transcription, la formalisation et l'utilisation, y compris d'un point de vue intersectoriel, des savoirs traditionnels, pratiques et informels qui sont à l'œuvre dans toute société.</li> </ul>
<b>ENJEUX NOUVEAUX</b>	<b>ACTIONS</b>
<p>2. Captiver pour réussir la formation</p>	<p><b>2.1. Accroître la fréquentation universitaire de la population québécoise aux trois cycles, comme le juge nécessaire le Conseil supérieur de l'éducation, tout en capitalisant sur les acquis</b></p> <p>2.1.1. Viser à abaisser les obstacles financiers limitant l'accès à l'université pour les étudiantes et les étudiants du Québec.</p> <p>2.1.2. Valoriser la poursuite des études universitaires <b>(CSÉ 1)</b>.</p> <p>2.1.3. Étudier les disparités en matière d'accès à la formation universitaire, et à la diplomation chez les populations étudiantes, soit les disparités liées à l'origine ethnique ou socioéconomique (dont celles de première génération), au genre et au régime d'études ainsi qu'aux difficultés d'apprentissage spécifiques manifestées au sein des populations étudiantes, afin de mettre en place des mesures visant à faciliter cet accès pour tous les étudiantes et les étudiants <b>(CSÉ 2)</b>.</p> <p>2.1.4. Étudier le développement de l'offre de formation universitaire sur l'ensemble du territoire québécois, notamment afin d'assurer aux régions une offre donnant un accès minimal aux grands domaines du savoir et de la culture.</p> <p>2.1.5. Améliorer l'offre de formation aux personnes déjà en emploi pour qu'elles puissent poursuivre leurs apprentissages tout au long de leur carrière par le développement de différents parcours assez souples pour s'adapter à leur réalité et à leurs besoins.</p> <p>2.1.6. Favoriser la mobilité de la clientèle étudiante vers le lieu où se donne la formation requise, afin que cette population bénéficie des avantages irréductibles du présentiel.</p> <p>2.1.7. Soutenir la création d'un « portfolio des compétences » qui suit l'apprenante ou l'apprenant tout au long de sa vie.</p> <p><b>2.2. Accroître la réussite universitaire et la diplomation de la population québécoise aux trois cycles</b></p> <p>2.2.1. Adapter l'enseignement et le rendre attrayant.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● En enrichissant l'expérience de l'étude dans le contexte des conditions de vie des jeunes et en prenant en compte la diversification des effectifs étudiants et la variété de leurs besoins de formation, selon la double approche d'un apprentissage (i) centré sur l'étudiante ou l'étudiant et privilégiant les compétences requises par le monde du XXI<sup>e</sup> siècle et (ii) l'apprentissage des connaissances et de leurs modalités d'acquisition et de production;</li> <li>● En assurant aux étudiantes et aux étudiants des services de conseil, d'aide et de soutien auxquels chacun peut aisément recourir lorsqu'il rencontre des périodes de difficulté dans son cheminement académique, et en dotant ces services pour qu'ils soient capables d'assurer une veille</li> </ul>

	<p>permanente et réagir rapidement à tout problème affectant la population étudiante sans attendre qu'il se généralise;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• En exploitant les possibilités du numérique et en déployant celui-ci dans l'enseignement selon les exigences qu'il implique tout en développant une capacité de réflexion critique sur ses limites, ses effets problématiques et les enjeux sociaux qu'il soulève;</li> <li>• En développant des pratiques pédagogiques compensant les conditions préjudiciables à la réussite académique (origines socioéconomiques, genre, carence de repères culturels, difficultés d'apprentissage diverses) affectant certaines personnes, dont les étudiantes et les étudiants internationaux;</li> <li>• En veillant à ce que chaque discipline apporte sa contribution au développement de connaissances et d'une conscience relative à la protection durable de l'environnement, ou à toute question d'incidence universelle, et à une attitude éthique et responsable;</li> <li>• En encourageant le développement d'activités extracurriculaires au sein de la communauté universitaire et en dehors, dans la société, et en reconnaissant leur apport à la formation (<b>CSÉ 15</b>);</li> <li>• En introduisant dans la formation universitaire des composantes préparant à vivre dans un monde internationalisé où les cultures sont appelées à se comprendre réciproquement;</li> <li>• En soutenant des parcours atypiques et les changements d'orientation qu'ils impliquent de façon que les étudiantes et étudiants vivent leurs passions, en faisant ainsi place aux projets particuliers de développement intellectuel et professionnel que peuvent proposer les individus;</li> <li>• En permettant les interruptions de parcours académiques sans pénalité et en soutenant les étudiantes et les étudiants en vue de leur réintégration;</li> <li>• En favorisant la reconnaissance d'équivalences de formation entre établissements;</li> <li>• En favorisant la reconnaissance des acquis expérientiels des étudiantes et des étudiants.</li> </ul> <p>2.2.2. Encourager et faciliter pour les étudiantes et les étudiants, à la fois en termes de reconnaissance académique dans le programme de suivi et en termes de financement, les périodes d'études et de formation à l'étranger ou dans d'autres universités québécoises sous forme de cours, de séminaires, de stages, d'activités de recherche.</p> <p>2.2.3. Soutenir davantage la recherche étudiante (maîtrise et doctorat) par l'entremise des bourses des Fonds de recherche du Québec, de manière à aider à la diplomation et à la découverte de nouvelles connaissances.</p> <p>2.2.4. Maintenir et améliorer les services d'information, de conseil, d'orientation et d'aide aux étudiantes et aux étudiants offerts par les établissements universitaires (<b>CSÉ 6</b>). Cette action contribuera à favoriser l'insertion socio-professionnelle des étudiantes et des étudiants, particulièrement pour celles et ceux qui veulent s'établir au Québec.</p> <p>2.2.5. Offrir régulièrement aux étudiantes et aux étudiants un portrait à jour de l'état du marché du travail, faisant en particulier état des besoins de main-d'œuvre actuels et dans un avenir prévisible.</p> <p>2.2.6. Améliorer les conditions de stage, valoriser et reconnaître la fonction de supervision dans les milieux de stage (<b>CSÉ 11 et 12</b>).</p>
--	--

	<p>2.2.7. Intégrer et poursuivre les activités de transférabilité des compétences aux programmes de doctorat et développer des ateliers d'appropriation de compétences transposables dans l'emploi <b>(CSÉ 13)</b>.</p> <p>2.2.8. Favoriser l'ouverture des formations en ancrant la formation disciplinaire dans une solide formation élargie, et ce, en indiquant la place de la discipline dans l'ensemble des savoirs <b>(CSÉ 15)</b>.</p>
<b>ENJEUX NOUVEAUX</b>	<b>ACTIONS</b>
<p>3. Orchestrer savoir et société</p>	<p>3.1. À la suite du choc causé par la pandémie de la COVID-19, engager un dialogue nouveau entre société et universités sur le rôle incontournable et efficace de celles-ci dans la découverte de moyens de protéger efficacement l'humanité, quelle que soit la menace que celle-ci doit affronter dans l'avenir.</p> <p>3.2. Faire en sorte que les universités s'imposent comme chef de file (modèle) dans l'adoption de nouvelles pratiques et comportements adaptés aux grands enjeux complexe en émergence.</p> <p>3.3. Valoriser le savoir universitaire pour le grand public, afin de lui faire connaître ou mieux reconnaître la pertinence de l'enseignement et de la recherche menés au sein des universités québécoises.</p> <p>3.4. Faire en sorte que l'université soit reconnue comme un détecteur de rumeurs capable d'avérer certains faits et d'en infirmer d'autres.</p> <p>3.5. Développer un mécanisme de liaison entre les universités et la société civile pour faire face aux grandes préoccupations sociétales, et partager les expériences novatrices en réponse à ces préoccupations ou transformations auxquelles font face les sociétés, voire l'humanité.</p> <p>3.6. Mettre en place des mécanismes et des programmes de soutien favorisant l'association de la société civile et des universités dans la cocréation du savoir (p. ex. : les programmes AUDACE, Dialogue et Engagement des Fonds de recherche du Québec), l'identification de thèmes de recherche particulièrement urgents et socialement nécessaires et la production de nouvelles connaissances.</p> <p>3.7. Développer, avec des employeurs de toutes catégories (entreprises, groupes communautaires et organismes publics de tous secteurs), des mécanismes de coopération permettant de conceptualiser et d'offrir rapidement et de manière flexible des contenus de formation conduisant à des certifications ou reconnaissances selon des modalités appropriées aux besoins et finalités de ces employeurs.</p> <p>3.8. Développer des partenariats entre employeurs de toutes catégories, groupes communautaires, organismes publics et universités pour contribuer à la préparation des doctorantes et des doctorants à des carrières non universitaires pour lesquelles une grande expertise en recherche est et sera très utile.</p> <p>3.9. Repérer et mettre de l'avant les meilleures pratiques en matière de diffusion des connaissances et de technologies depuis les universités vers les différentes composantes de la société civile, à la fois pour répondre aux enjeux sociaux pouvant les exiger et pour accroître la productivité et la compétitivité des entreprises.</p> <p>3.10. Promouvoir les pratiques de science ouverte et de libre accès aux publications scientifiques résultant des recherches financées par des fonds publics.</p>

# 7 HYPOTHÈSES DE RECOMMANDATIONS PROPOSÉES PAR LE GROUPE DE TRAVAIL SUR L'UNIVERSITÉ QUÉBÉCOISE DU FUTUR

## Introduction

Au terme de la réflexion élaborée dans les différents chapitres du présent document et à la lumière :

- de l'analyse des grandes tendances influençant le devenir du monde et de l'institution universitaire ainsi que les initiatives gouvernementales locales récentes,
- du rappel des conditions permanentes d'accomplissement de la mission universitaire,
- de l'énoncé des préoccupations particulières devant inspirer l'accomplissement de cette mission aujourd'hui,
- de l'identification des trois enjeux actuels que mettent à l'avant-plan les grandes tendances affectant la vie universitaire et qui sollicitent, de manière pressante, des interventions éclairées et méthodiques des communautés universitaires,
- du potentiel transformateur que recèlent les pistes d'action identifiées et explicitées au cours de la préparation de ce document,

le groupe de travail soumet un ensemble d'hypothèses de recommandations pour favoriser et amplifier les collaborations des universités québécoises avec les milieux de vie et de travail dans lesquels elles sont implantées afin d'assurer un arrimage plus solide avec les exigences de la société, et ce, dans toutes les régions du Québec, en tenant compte de spécificités locales.

Ces hypothèses de recommandations proposent des attitudes, des démarches, des manières de faire et des moyens concrets susceptibles d'accroître la capacité de l'université québécoise de répondre efficacement aux exigences de l'avenir prochain et aux besoins en évolution de la société. Elles ont pour but de concourir à actualiser la pratique des composantes d'enseignement, de recherche et de création, de transfert de connaissances et de service aux collectivités qui forment la mission de toute université, quelle que soit sa taille, sa composition disciplinaire ou sa localisation sur le territoire du Québec. Ces hypothèses et d'autres hypothèses de recommandations éventuellement surgies de la consultation préliminaire menée à partir du présent document pourront être mises en discussion lors de la journée délibérative de l'automne 2020 et dans la suite de la démarche. L'objectif essentiel est de convenir d'un ensemble de voies à emprunter pour que l'université québécoise participe pleinement au monde en transformation rapide où nous vivons, et qu'elle conserve toute sa pertinence et toute son efficacité au service d'une nation et de ses régions qui attendent et espèrent beaucoup d'elle.

Les hypothèses de recommandations qui suivent se divisent en deux séries. Dans un premier temps, quatre hypothèses visent à assurer les conditions de base nécessaires au bon fonctionnement de l'université québécoise du futur. Ces conditions ayant été formulées, six autres hypothèses de recommandations visent à répondre aux trois enjeux interpelant particulièrement l'université québécoise des prochaines années.

### **Première série**

## **HYPOTHÈSES DE RECOMMANDATIONS POUR ASSURER LES CONDITIONS DE BASE DE FONCTIONNEMENT DE L'UNIVERSITÉ QUÉBÉCOISE DU FUTUR**

### **Recommandation 1**

#### **RESSOURCES FINANCIÈRES DES UNIVERSITÉS QUÉBÉCOISES**

Considérant que les universités québécoises œuvrent dans un environnement canadien et nord-américain qui les place en concurrence avec des universités disposant de moyens financiers souvent beaucoup plus considérables;

Considérant que cette concurrence, qui s'affirme notamment dans le recrutement des meilleurs professeurs et professeurs et des meilleurs étudiantes et étudiants, requiert pour les universités québécoises des moyens financiers comparables proportionnellement qui les aide à réaliser pleinement leurs missions;

Considérant que l'amélioration de la formation dispensée à la communauté étudiante de même que l'accompagnement personnalisé nécessaire à la plus complète réussite individuelle des études dans une société où les différences et les particularités sont nombreuses et sans cesse croissantes requiert des moyens financiers assurant la réduction des ratios professeurs/professeurs-étudiantes/étudiants, le recours aux technologies numériques de pointe les plus performantes et l'offre de programmes de soutien financier accru aux étudiantes et aux étudiants;

Considérant que le développement de la recherche repose aussi sur le niveau de son financement, tant en termes de fonctionnement que d'investissement dans les équipements nécessaires;

Considérant que les choix sociaux et politiques du Québec en ce qui concerne le niveau maximal de la contribution financière étudiante à la formation requièrent un effort accru des responsables des finances publiques pour le financement des établissements universitaires;

Considérant les appréciables efforts récents de la part du gouvernement du Québec pour accroître le financement des universités;

### **IL EST RECOMMANDÉ :**

Que se poursuivent les efforts du gouvernement du Québec pour améliorer le financement public des universités québécoises avec pour objectif d'assurer à ces



dernières un niveau de financement global qui, compte tenu de facteurs structurels tels l'existence de l'ordre collégial et la durée des études universitaires de premier cycle, les retards dans la scolarisation universitaire de la population québécoise, les normes généralement acceptées en Amérique du Nord pour le ratio professeurs-professeuses/étudiantes-étudiants, le coût de la vie au Québec et la richesse collective, leur permette d'assurer une formation et une activité de recherche et de création à la hauteur des normes de qualité et de réussite généralement acceptées en Amérique du Nord, d'être attractives pour les étudiantes et les étudiants internationaux, et de faire face efficacement à la concurrence pour le recrutement et la rétention des meilleurs professeurs et des meilleures étudiantes et étudiants;

Que, sur la période de cinq années suivant le début de l'injection de fonds supplémentaires consentis en application de la présente recommandation, la moitié de la croissance nouvelle du financement public des universités québécoises soit réservée à la réalisation de projets répondant aux trois enjeux qui interpellent particulièrement l'université québécoise des prochaines années, soit de collaborer tous azimuts, de captiver pour réussir la formation, et d'orchestrer savoir et société, selon les orientations suggérées par les recommandations 5 à 10 ci-dessous.

## **Recommandation 2**

### **COMPOSITION REPRÉSENTATIVE DES CORPS PROFESSORAUX ET DES AUTRES CORPS D'EMPLOI DES UNIVERSITÉS**

Considérant la volonté de la société québécoise d'assurer une égalité réelle entre les hommes et les femmes et entre personnes de diverses origines et de diverses conditions, laquelle égalité passe notamment par l'emploi;

Considérant que les universités doivent être en phase avec les idéaux d'inclusion et d'équité entre hommes et femmes et entre personnes de diverses origines et de diverses conditions, idéaux dont se réclame la société québécoise;

Considérant que la composition des corps professoraux et des autres corps d'emploi des universités ne reflète pas toujours adéquatement la composition réelle de la population québécoise;

Considérant, en particulier, que la proportion de femmes dans les corps professoraux des universités, qui était de 23,6 % en 1997 (1922 sur 8152) et de 37,4 % en 2017 (3638/9738), est encore inférieure à la moitié de ce corps d'emploi;

Considérant, entre autres, que la proportion de femmes parmi les cadres supérieurs<sup>48</sup> des universités, qui était de 15 % en 1993 (12 sur 81) et de 37 % en 2018 (40 sur 108), est encore inférieure à la zone de parité;

---

<sup>48</sup> *De l'administration à la gouvernance des universités : progrès ou recul? L'expérience du Québec*, sous la direction de Louis Demers, Jean Bernatchez et Michel Umbriaco, PUQ, 2019, p. 160.

Considérant la croissance du nombre de femmes et de personnes de diverses minorités détentrices d'un doctorat;

Considérant toutes les études effectuées sur les obstacles ralentissant l'accroissement du nombre de femmes et de personnes de diverses origines et de diverses conditions dans les corps professoraux et les autres corps d'emploi des universités;

Considérant les moyens déjà identifiés pour accroître les embauches de femmes et de personnes de diverses origines et de diverses conditions dans les corps professoraux et les autres corps d'emploi des universités;

Considérant que la recherche d'une composition représentative des corps professoraux implique non seulement que la moitié mathématique des postes de ce corps d'emploi soient occupés par des femmes, mais aussi que les femmes soient proportionnellement bien représentées aux différents échelons de classification accessibles aux membres des corps professoraux;

### **IL EST RECOMMANDÉ :**

Que les universités québécoises prennent toutes les dispositions nécessaires pour que, d'ici 2030, les femmes constituent la moitié de leur corps professoral et qu'elles soient de plus en plus équitablement représentées aux différents échelons de classification accessibles aux membres des corps professoraux, et ce :

- (1) en portant une attention particulière aux domaines disciplinaires où la sous-représentation de femmes est la plus marquée;
- (2) en développant des conditions d'exercice de la profession professorale tenant compte des contraintes particulières subies par les femmes en début et en milieu de carrière;

Que les universités québécoises prennent aussi toutes les dispositions nécessaires pour que la composition de leurs corps professoraux et des autres corps d'emplois reflète de manière croissante la composition générale de la population québécoise dans sa diversité;

Que, si cela n'est pas déjà fait, chaque université se dote de plans d'action précis et les tienne à jour aux fins d'amener la composition de leurs corps professoraux et celle des autres corps d'emploi à épouser plus fidèlement celle de la société québécoise;

Que le Bureau de coopération interuniversitaire ainsi que les syndicats et les associations des personnels professoraux et autres se dotent d'un forum à caractère permanent pour échanger et mettre en commun les bonnes pratiques, et suivre ensemble la progression de la mise en œuvre des programmes d'accès à l'égalité en emploi<sup>49</sup> afin de faciliter la réalisation de l'objectif d'une composition

---

49 En se basant notamment sur les programmes et mesures d'accès à l'égalité en emploi du gouvernement du Québec et sur l'objectif d'embauche de membres des groupes cibles : femmes, membres des minorités visibles ou ethniques, personnes handicapées, anglophones ou Autochtones  
<https://www.tresor.gouv.qc.ca/ressources-humaines/acces-a-legalite-en-emploi/programmes-et-mesures/>

des corps professoraux et des autres corps d'emploi épousant plus fidèlement celle de la société québécoise.

### **Recommandation 3**

#### **RECONNAISSANCE DE L'INSTITUTION UNIVERSITAIRE**

Considérant le rôle majeur joué par l'État dans la vie du système universitaire québécois à titre de fiduciaire du bien collectif;

Considérant que la liberté académique demeure, pour tous les membres de la communauté universitaire, une condition nécessaire de l'accomplissement de la mission universitaire et de la capacité pour les établissements québécois de faire face aux enjeux nouveaux qui les interpellent, et que cette liberté académique doit être reconnue et assurée aux membres de la communauté universitaire;

Considérant que l'autonomie institutionnelle demeure au XXI<sup>e</sup> siècle une condition nécessaire de l'accomplissement de la mission universitaire et de la capacité pour les établissements québécois de faire face aux enjeux nouveaux qui les interpellent;

Considérant que l'imputabilité des universités, qui est la contrepartie nécessaire de l'autonomie institutionnelle qui leur est consentie, doit s'effectuer selon des modalités appropriées convenues entre les établissements et l'État;

Considérant que, parmi toutes les dépenses publiques, le financement des universités et le financement de la recherche sont essentiellement un investissement dans l'avenir de la société, et que l'institution universitaire et la recherche qu'elle génère doivent être adéquatement financées pour outiller les nations face aux graves problèmes qui, au-delà de la récente pandémie, continuent de menacer l'avenir de l'espèce humaine;

Considérant qu'outre le ministère de l'Enseignement supérieur, plusieurs ministères et organismes publics sont en interaction avec le système universitaire;

Considérant que l'État, pour la gouverne de ses ministères et de ses organismes publics, pour la bonne information de la société et pour la clarté et la transparence de ses liens avec le système universitaire doit énoncer clairement sa vision de la nature, des conditions d'accomplissement de la mission universitaire, du rôle et des responsabilités des universités;

Considérant la valeur pédagogique, pour toutes les composantes de la société québécoise, de la publication et de la large diffusion d'un énoncé des orientations gouvernementales à l'égard des universités;

#### **IL EST RECOMMANDÉ :**

De demander au gouvernement du Québec d'adopter, de publier et de diffuser largement, sous forme de document spécifique, un *Énoncé d'orientations pour la politique gouvernementale en matière universitaire* comportant les éléments suivants :

- (1) La reconnaissance de l'institution universitaire comme partenaire et agent essentiel du progrès de l'ensemble de la société québécoise;
- (2) La reconnaissance que tous les établissements universitaires ont une mission commune et des pouvoirs et compétences de même nature, mais qu'ils réalisent leur mission selon des traditions et des manières de faire différentes;
- (3) La reconnaissance que toutes les universités sont au service de l'ensemble des personnes et des composantes de la société québécoise dans toutes les régions du territoire;
- (4) La reconnaissance de la liberté académique comme condition nécessaire d'accomplissement réel, au bénéfice de la société, de la mission universitaire dans les activités de formation, de recherche et de création, de transfert du savoir et de service à la collectivité, et comme corollaire de cette reconnaissance, la protection appropriée des membres de la communauté universitaire se prévalant de cette liberté académique dans l'exercice de leurs fonctions universitaires et les prises de position publique pouvant en découler;
- (5) La reconnaissance de l'autonomie institutionnelle comme condition nécessaire d'accomplissement réel, au bénéfice de la société, de la mission universitaire dans ses activités de formation, de recherche et de création, de transfert du savoir et de service à la collectivité et comme corollaire de cette reconnaissance la protection appropriée des membres de la communauté universitaire se prévalant de cette autonomie institutionnelle dans l'exercice de leurs fonctions universitaires;
- (6) La reconnaissance de la nécessité d'un financement public approprié, prévisible et continu comme condition d'accomplissement de la mission universitaire;
- (7) La confirmation de l'imputabilité des universités, notamment en matière de gestion des ressources, et de leur obligation d'évaluation rigoureuse, rendue publique, de leurs activités et de leurs réalisations.

#### **Recommandation 4**

#### **INFORMATION RELATIVE AUX DIFFÉRENTES DIMENSIONS DE L'ACTIVITÉ UNIVERSITAIRE**

Considérant l'importance critique de l'information pour la bonne gestion d'organismes complexes tels les établissements universitaires et pour la formulation de bonnes politiques publiques les concernant, et la nécessité de disposer de l'information pertinente et permettant de mesurer les résultats des actions et des activités réalisées par les universités et des politiques qu'elles mettent en œuvre ;

Considérant la nécessité, pour bien planifier, de disposer de données valides pertinentes et permettant de mesurer les résultats des différentes dimensions de l'activité universitaire ainsi que les variables permettant de les caractériser et de les mesurer (p. ex., inscriptions et diplomation, offre de programmes d'études, personnels académiques et autres, activités de recherche, budgets de fonctionnement, etc.);

Considérant la nécessité de constituer des séries historiques cohérentes et continues de données sur les différentes dimensions de l'activité universitaire et les variables permettant de les caractériser et de les mesurer;

Considérant qu'au Québec de multiples organismes et instances ont constitué, conservent et développent des données sur les différentes dimensions de l'activité universitaire et les variables permettant de les caractériser et de les mesurer, sans coordination d'ensemble;

Considérant la dispersion et le caractère disparate de ces données;

Considérant, enfin, les difficultés rencontrées par le groupe de travail pour obtenir les données nécessaires à une comparaison de l'état du système universitaire québécois et de son évolution sur une période de deux décennies, de la fin des années 1990 (soit avant l'adoption de la Politique gouvernementale des universités de 2000) à l'année 2019 (soit celle du début des travaux du groupe de travail), et notamment le fait qu'il n'a pas été possible de reconstituer, pour plusieurs variables, des séries de données couvrant toute la période susmentionnée;

### **IL EST RECOMMANDÉ :**

De prendre les dispositions nécessaires pour que le Québec, son gouvernement, ses établissements universitaires, l'ensemble des organismes impliqués par les activités universitaires, les groupes intéressés, les médias et la population en général disposent de l'information pertinente la plus complète, la mieux intégrée et la plus à jour possible sur l'activité du système universitaire québécois et ses réalisations, et à cette fin :

1. D'identifier ou, au besoin, d'instituer un mécanisme disposant d'une autorité et d'une crédibilité reconnues et devant agir comme dépositaire et intégrateur des données pertinentes sur les différentes dimensions de l'activité universitaire et les variables permettant de les caractériser et d'évaluer leurs résultats.

2. D'assigner à ce mécanisme les fonctions suivantes :

a) colliger, ordonner, intégrer, tenir à jour et rendre accessibles, en collaboration avec les établissements universitaires, les organismes publics ou privés et les associations intéressées, les données pertinentes sur les différentes dimensions de l'activité universitaire et les variables permettant de les caractériser et de les mesurer, ainsi que leurs résultats;

b) développer lui-même ou, au besoin, faire développer d'autres données pertinentes pouvant s'avérer utiles et, à cette fin, proposer des mandats à des établissements universitaires, à des organismes publics ou privés ou à des associations intéressés;

c) formuler des recommandations à la ministre de l'Enseignement supérieur et aux établissements universitaires aux fins d'améliorer l'information disponible sur les différentes dimensions de l'activité universitaire et les variables permettant de les caractériser et de les mesurer.

3. De rendre ce mécanisme pleinement opérationnel à compter de l'exercice 2022-2023.

## **IL EST DE PLUS RECOMMANDÉ :**

De demander à la ministre de l'Enseignement supérieur, agissant en consultation avec le Conseil supérieur de l'éducation, le scientifique en chef, l'Institut de la statistique du Québec, le Bureau de coopération interuniversitaire, les associations représentant les personnels universitaires, les associations représentant les étudiantes et les étudiants, de constituer et de mandater, dans les meilleurs délais, un groupe de travail technique, formé de personnes spécialisées et ayant pour mandat de préparer, en vue de l'activité délibérative sur l'université du futur, des propositions sur le mécanisme dépositaire et intégrateur des données relatives aux différentes dimensions de l'activité universitaire et des variables permettant de les caractériser et de les mesurer, ainsi que leurs résultats.

### **Deuxième série**

## **HYPOTHÈSES DE RECOMMANDATIONS POUR LES TROIS ENJEUX INTERPELANT PARTICULIÈREMENT L'UNIVERSITÉ QUÉBÉCOISE DES PROCHAINES ANNÉES**

### **I. COLLABORER TOUS AZIMUTS POUR OPTIMISER LES APPORTS NOVATEURS À LA SOCIÉTÉ**

#### **Recommandation 5**

#### **RÉUSSITE DES COLLABORATIONS ET DES SYNERGIES INTERORDRES**

Considérant les caractéristiques propres et l'autonomie des deux ordres collégial et universitaire et des établissements les constituant;

Considérant les expériences de collaboration réalisées à ce jour entre les collèges et les universités en matière de formation, de recherche et de transfert de connaissances, notamment via les pôles régionaux d'enseignement supérieur et les centres de transfert de technologie;

Considérant l'importance déjà acquise par les collaborations entre l'ordre universitaire et l'ordre collégial pour favoriser la persévérance scolaire et la réussite étudiante dans l'enseignement supérieur;

Considérant la nécessité d'aplanir les obstacles à une meilleure collaboration de cette nature, de soutenir toutes les initiatives prometteuses et de faire connaître les réussites;

Considérant le potentiel encore insuffisamment développé des collaborations entre collèges et universités en recherche et développement, notamment dans les domaines de la recherche partenariale appliquée;

Considérant l'importance d'une continuité dans la formation supérieure et les composantes fondamentales de la formation;

## **IL EST RECOMMANDÉ :**

De demander au ministère de l'Enseignement supérieur, agissant en consultation avec tous les partenaires intéressés, notamment universitaires et collégiaux, de mettre en place, dans le respect de l'autonomie des établissements des deux ordres et selon la forme qu'il jugera appropriée, de soutenir et d'animer un mécanisme permanent associant les ordres collégial et universitaire et ayant pour mandat :

- 1) de favoriser et d'aider à structurer la collaboration, les partenariats et les pôles régionaux entre les universités et les collèges en matière de formation, de recherche, de création et de transfert de connaissances;
- 2) de soutenir les initiatives prometteuses;
- 3) d'encourager les établissements d'enseignement supérieurs à créer, à consolider et, là où cela s'avère désirable, à augmenter et à coordonner des passerelles entre le collégial et l'université, autant en matière d'enseignement que de recherche et de création;
- 4) d'évaluer conjointement s'il est souhaitable d'apporter des ajustements à la formation collégiale préuniversitaire pour qu'elle assure le meilleur socle possible aux formes futures que pourront prendre les études universitaires, quelles que soient les disciplines, dont l'affirmation accrue de l'interdisciplinarité et de l'intersectorialité, le recours aux technologies, l'apprentissage en milieu de travail, l'internationalisation, etc.;
- 5) d'évaluer conjointement s'il est souhaitable d'apporter des ajustements à la formation universitaire de premier cycle (en particulier la première année d'études) pour que le passage du collégial à l'université s'effectue dans les meilleures conditions;
- 6) de favoriser les partenariats avec d'autres acteurs de la société qui impliquent à la fois les collèges et les universités, tant dans les zones métropolitaines que dans les régions;
- 7) de prévoir, en conformité avec la recommandation 1, les ressources financières des universités, les soutiens budgétaires appropriés pour la réalisation de ces objectifs;
- 8) de répertorier régulièrement, de faire connaître les réussites en cette matière et d'en faire la promotion.

### **Recommandation 6**

#### **RÉUSSITE DES COLLABORATIONS ET DES SYNERGIES À L'INTÉRIEUR DE L'ORDRE UNIVERSITAIRE**

Considérant que les problèmes interpellant les sociétés appellent une collaboration accrue entre les disciplines;

Considérant que le développement progressif d'approches intersectorielles et les expériences édifiantes menées au Québec et ailleurs prouvent la valeur et la

fécondité de telles approches tant pour le progrès des connaissances par la recherche que pour la solution efficace des problèmes que les sociétés affrontent;

Considérant l'émergence de nouveaux besoins de formation qui nécessitent une mise à jour continue tant des formations initiales que de perfectionnement imposée par des conditions de vie et de travail changeantes;

Considérant l'importance de réduire le fonctionnement en silos qui caractérise encore la vie des disciplines universitaires;

Considérant que la concurrence entre les universités ne procure pas toujours des bénéfices réels pour la société et peut même s'avérer néfaste quand il s'agit de répondre aux besoins multiples de formation et de recherche engendrés par les problématiques complexes auxquelles la société fait face et qui requièrent des capacités universitaires à grande échelle;

Considérant la taille, relativement modeste à l'échelle mondiale, des communautés scientifiques québécoises et des ressources des universités;

Considérant les avantages d'une action plus concertée des universités québécoises;

### **IL EST RECOMMANDÉ :**

De demander aux universités, individuellement et collectivement, tant pour les activités d'enseignement, de recherche, de création que de service à la collectivité, d'engager les actions nécessaires aux fins suivantes :

(1) Accroître encore davantage, de manière générale, leur collaboration et leurs synergies, tant internes entre leurs unités constitutives qu'entre établissements;

(2) Promouvoir vigoureusement l'interdisciplinarité et, encore plus intensément, l'intersectorialité tant dans les programmes de formation que dans les activités de recherche et de création; et, dans cette perspective, notamment :

2.1 Dresser un état des lieux sur l'interdisciplinarité dans les programmes de formation universitaire et explorer la possibilité d'associer plus étroitement des disciplines distinctes dans l'offre de programmes et de cours pouvant bénéficier d'une telle association; et, dans cette perspective :

2.2 Favoriser des projets de recherche, de création et de formation associant plus étroitement les disciplines et favorisant l'audace et la créativité;

2.3 Prévoir des espaces de cocréation et de concertation à l'intérieur des universités et créer davantage de lieux d'échanges intersectoriels, de préférence en partenariat avec le milieu, afin d'établir des environnements d'expérimentation favorables à cette fertilisation des savoirs croisés;

2.4 Accroître le financement de projets de recherche intersectoriels sur les principaux enjeux de société (grandes pandémies, urgence climatique et destruction des milieux naturels, transformations démographiques, inégalités sociales et économiques, etc.) sans négliger le financement de projets de recherche intersectoriels ne possédant pas d'orientation prédéterminée, afin de promouvoir non seulement l'interdisciplinarité, mais également l'intersectorialité et les découvertes théoriques et pratiques qu'elle génère.



(3) Rechercher les adaptations à apporter à leurs structures d'organisation, à leurs programmes d'études, à leurs pratiques pédagogiques, à leurs modes d'évaluation, à leur recrutement, à la gestion des personnels académiques, dans le but de favoriser le développement et la valorisation de l'interdisciplinarité et particulièrement de l'intersectorialité; et, dans cette perspective, notamment :

3.1 Promouvoir le développement de profils intersectoriels au sein du personnel professoral; prévoir des modalités de promotion de carrières professorales qui reflètent les changements dans les pratiques académiques; faciliter la mobilité professorale, et celle d'autres enseignantes et enseignants qui le souhaiteraient, entre ordres et entre établissements, sans nuire au sentiment d'appartenance institutionnelle;

3.2 Définir de nouvelles métriques pour évaluer, qualifier et quantifier les contributions des individus au profil intersectoriel et prévoir de nouvelles façons de mesurer le succès de ce type de recherche et de création, et valoriser les effets transformateurs à long terme qu'elles peuvent avoir, en plus de leurs impacts immédiats.

(4) Composer efficacement avec l'internationalisation de la vie universitaire et à cette fin :

4.1 Faciliter les arrimages entre les universités et agir sur les leviers de collaboration afin de constituer des masses critiques seules susceptibles de permettre d'affronter efficacement la concurrence internationale;

4.2 Permettre aux universités en région qui ont développé de nombreuses collaborations souvent innovantes avec leur milieu de rayonner également à l'international.

### **IL EST DE PLUS RECOMMANDÉ :**

D'inviter le Bureau de coopération interuniversitaire, de concert avec le ministère de l'Enseignement supérieur, à se doter d'un mécanisme permanent approprié pour animer, aider, faire partager et faire connaître les actions institutionnelles et collectives susceptibles d'accroître l'évolution des collaborations fructueuses entre les établissements, et en particulier le développement de pratiques interdisciplinaires et intersectorielles.

D'inviter le ministère de l'Enseignement supérieur à concourir, par ses politiques et par un financement approprié, en conformité avec la recommandation 1 sur les ressources financières des universités, à la réalisation de collaborations et de synergies accrues de formation et de recherche au sein de l'ordre universitaire et à leur mise en valeur, telles que proposées dans la présente recommandation.

De demander au gouvernement du Québec d'investir davantage dans le financement de projets de recherche intersectoriels via les Fonds de recherche du Québec qui ont développé l'expertise dans ce domaine, et de les mandater pour conclure des ententes internationales aux fins de soutenir davantage ce type de recherche.

## II CAPTIVER POUR RÉUSSIR LA FORMATION

### Recommandation 7

#### ACCROISSEMENT DE LA FRÉQUENTATION UNIVERSITAIRE AUX TROIS CYCLES

Considérant les taux de scolarisation universitaire du Québec par rapport à ceux d'autres pays développés;

Considérant la persistance d'obstacles de tous genres à la fréquentation universitaire, et la nécessité d'œuvrer à les aplanir;

Considérant l'évolution inexorable vers une société du savoir;

Considérant l'importance de l'enseignement supérieur dans le développement de la pensée critique;

Considérant l'importance de la scolarisation dans l'amélioration du niveau de vie et la prospérité collective partout sur le territoire du Québec;

Considérant les constatations et les recommandations de l'avis du Conseil supérieur de l'éducation intitulé *Les réussites, les enjeux et les défis en matière de formation universitaire au Québec* (2019);

Considérant les exigences de la démocratisation de l'accès aux études universitaires;

Considérant que la qualité de vie, la préservation de la démocratie et la prospérité future du Québec bénéficieront d'une croissance de la formation universitaire;

#### IL EST RECOMMANDÉ :

D'inviter la ministre de l'Enseignement supérieur, les universités et les collèges à développer ensemble une action concertée pluriannuelle visant à accroître la fréquentation universitaire aux trois cycles, et ce :

(1) En donnant suite aux principales recommandations pertinentes de l'avis du Conseil supérieur de l'éducation, dont :

1.1 Se doter d'une politique pour rehausser la scolarisation universitaire;

1.2 Élaborer des moyens de réduire les disparités d'accès aux études universitaires liées au genre, aux origines économiques, sociales et culturelles, à la situation géographique, aux expériences scolaires antérieures, aux régimes d'études et autres facteurs adverses;

1.3 Étudier le développement des activités de formation universitaire sur l'ensemble du territoire, y compris la formation à distance, afin d'assurer tout à la fois l'accessibilité, la qualité et le bon usage des ressources au bénéfice de l'apprentissage des étudiantes et des étudiants;

1.4 Tenir compte, dans les pratiques d'admission, de certaines catégories d'étudiantes et d'étudiants au parcours non traditionnel ou faisant face à des réalités particulières.

(2) En valorisant la modernisation de la pédagogie et en privilégiant la pédagogie active et inclusive, en particulier dans la formation à distance.

(3) En abaissant les obstacles financiers limitant l'accès des étudiantes et des étudiants à l'université, notamment dans le but de diminuer l'endettement étudiant.

(4) En facilitant davantage la mobilité étudiante vers le lieu où se donne la formation requise, afin de permettre aux personnes le désirant de bénéficier des avantages irréductibles du présentiel.

(5) En améliorant l'offre de formation aux personnes déjà en situation d'emploi pour leur permettre de poursuivre leurs apprentissages tout au long de leur carrière par le développement de différents parcours offrant suffisamment de souplesse pour s'adapter à leur réalité et à leurs besoins.

(6) En soutenant la création d'un « portfolio des compétences » qui suit la personne apprenante toute au long de sa vie et pouvant éventuellement inclure ses compétences acquises par ses expériences de vie personnelles, professionnelles et autres.

(7) En associant à ces travaux le mécanisme de collaboration et de synergie de l'ordre universitaire et de l'ordre collégial proposé à la recommandation 5.

### **Recommandation 8 ACCROISSEMENT DE LA RÉUSSITE SCOLAIRE ET DE LA DIPLOMATION AUX TROIS CYCLES**

Considérant la transformation et la diversification des effectifs étudiants et ce qui s'ensuit, dont les disparités des formations préalables aux études universitaires; la proportion importante de personnes ayant des besoins particuliers ou souffrant de contraintes variées; la diversité accentuée des conditions personnelles de vie des personnes aux études;

Considérant la présence accrue de minorités ethniques et religieuses, d'autochtones, d'étudiantes et d'étudiants internationaux et de personnes en situation de handicap qui peuvent avoir des besoins, des attentes et des objectifs de formation spécifiques différents de ceux de la majorité;

Considérant la diversification des rythmes auxquels les études sont poursuivies;

Considérant les difficultés de toute nature que peuvent rencontrer les étudiantes et les étudiants pendant leur formation, y compris des difficultés économiques et financières, des difficultés d'orientation, des difficultés de santé, notamment mentale;

Considérant les possibilités et les défis du numérique, qui modifie les conditions de production et de diffusion des savoirs comme de leur démocratisation et qui exige des pratiques pédagogiques spécifiques;

Considérant les possibilités nombreuses offertes par la formation à distance, tout en tenant compte de ses exigences et de ses limites;

Considérant la nécessité d'aider les étudiantes et les étudiants à réussir leur projet de formation universitaire;

Considérant la nécessité d'implanter des formules pédagogiques riches, dont les bénéfiques sont documentés, et adaptées aux contenus et contextes de formation qui sont en évolution;

Considérant la nécessité, pour le secteur public de l'enseignement supérieur, d'accompagner les pratiques numériques des étudiantes et des étudiants en leur offrant des formations à la carte accessibles selon ce mode;

### **IL EST RECOMMANDÉ :**

I. D'inviter les universités à poursuivre leur transformation en vue d'implanter des formules pédagogiques adaptées, actives, inclusives et attractives pour des populations étudiantes façonnées par le développement du numérique, aux origines très diverses et aux bagages culturels variés, tout en maximisant la motivation des étudiantes et des étudiants à poursuivre et réussir leurs projets d'études, par exemple :

- en favorisant des modalités pédagogiques et évaluatives inclusives;
- en favorisant, selon des règles en assurant la validité académique, les formations à la carte;
- en favorisant l'apprentissage par des méthodes actives;
- en favorisant l'apprentissage expérientiel, notamment en milieu de travail;
- en favorisant l'apprentissage en milieu de travail;
- en augmentant la disponibilité de services de conseil à la communauté étudiante;
- en exploitant les possibilités du numérique pour l'enseignement en présentiel ou à distance, pour la documentation, pour l'auto-apprentissage, pour l'accès à la documentation, pour la simulation de pratiques, pour la communication, etc.;
- en développant des pratiques pédagogiques compensant les conditions individuelles préjudiciables à la réussite;
- en personnalisant les cheminements académiques et, à cette fin, de mettre au point des pratiques pédagogiques et d'encadrement appropriées, y compris pour les projets de formation intersectorielle;
- en facilitant les stages d'études dans une autre université, notamment à l'étranger;
- en déployant d'autres pratiques novatrices renforçant la motivation étudiante et la satisfaction tirée des études;
- en assouplissant les programmes d'études de façon à favoriser un retour plus aisé aux études, par exemple, selon des séquences temporelles plus personnalisées.

D'inviter les universités à poursuivre le développement de la formation à distance en s'inspirant des meilleures pratiques en cette matière.

D'inviter le Bureau de coopération interuniversitaire à se doter d'un mécanisme approprié pour animer, aider, faire partager et faire connaître les meilleures pratiques pour adapter l'enseignement et le rendre attrayant.

D'inviter le ministère de l'Enseignement supérieur à concourir, par ses politiques de toutes catégories et par un financement approprié, en conformité avec la recommandation 1 sur les ressources financières des universités, notamment des infrastructures informatiques, aux efforts des universités pour adapter l'enseignement et, en le rendant davantage attrayant, favoriser la persévérance scolaire et la réussite étudiante.

II. De plus, dans le but de pouvoir utiliser le mieux possible le numérique en vue du soutien de la réussite scolaire et de la diplomation aux trois cycles;

### **IL EST RECOMMANDÉ AU GOUVERNEMENT DU QUÉBEC :**

(1) De s'assurer que les infrastructures sont suffisantes et efficaces pour permettre l'utilisation optimale du numérique dans l'enseignement.

(2) De prendre un soin particulier pour assurer à toutes les régions, notamment à celles éloignées des grands centres, les possibilités les plus complètes d'utilisation du numérique pour des fins de formation, de recherche, de création, de transfert de connaissances et de services aux collectivités.

(3) De favoriser, par une action concertée entre les universités et les entreprises locales intéressées, notamment par des investissements spécifiques stratégiques, le développement de plateformes de formation (matérielles et logicielles) de manière à assurer la plus grande autonomie possible du Québec en cette matière, notamment face à la concurrence du privé.

## **III ORCHESTRER SAVOIR ET SOCIÉTÉ**

### **Recommandation 9**

#### **COLLABORATION UNIVERSITÉ-SOCIÉTÉ AMPLIFIÉE ET ADAPTÉE AUX BESOINS EN ÉVOLUTION**

Considérant que les défis pesant sur l'humanité imposent aux sociétés de s'appuyer sur la science pour guider l'action et la prise de décision politiques;

Considérant l'importance du développement de la pensée critique dans un contexte de surabondance d'informations peu ou pas vérifiées et de la diffusion de soi-disant « faits alternatifs » générés par les sources les plus diverses actives sur les plateformes numériques;

Considérant que les chercheuses et les chercheurs comme les universités doivent mieux assumer leur rôle de défendre, de diffuser et de promouvoir la science et le savoir, ainsi que leurs limites, dans les débats de société et auprès des décideurs;

Considérant que la pandémie de 2020 a rappelé la nécessité de fonder les politiques publiques et l'action des composantes de la société civile sur des connaissances scientifiques validées;

Considérant que la responsabilité sociale de l'institution universitaire se prolonge au-delà de la seule réalisation de ses missions de formation, de recherche et de création, et de transfert de connaissances;

## **IL EST RECOMMANDÉ :**

De demander aux établissements d'engager des actions favorisant une collaboration accrue de l'institution universitaire avec les différents partenaires de la société en tirant inspiration notamment des pistes d'action telles que :

(1) Valoriser le rôle de l'université comme instance de service public à la société pour la vérification et la validation des faits qui relèvent de la science, pour la diffusion vulgarisée des savoirs et pour la reconnaissance, la transcription, la formalisation et l'utilisation, y compris d'un point de vue intersectoriel, des savoirs traditionnels, pratiques et informels qui sont à l'œuvre dans toute société.

(2) Répondre aux besoins de recherche-développement des différents partenaires du milieu, par exemple sous forme de recherche orientée, de consultation professionnelle, de transfert ponctuel de connaissances, de recherche-action, de services aux collectivités.

(3) Faire en sorte que les universités québécoises s'imposent comme chef de file dans l'adoption de nouvelles pratiques et comportements adaptés aux grands enjeux en émergence.

(4) Valoriser le savoir universitaire pour le grand public, afin de faire connaître et mieux accepter par ce dernier la pertinence de l'enseignement et de la recherche menés au sein des universités et la nécessité de bien les financer; et, à cette fin, inciter les personnels académiques à intervenir publiquement dans les médias et dans les organisations de la société civile.

(5) Permettre à l'université d'être reconnue comme un détecteur de rumeurs capable d'avérer certains faits et d'en infirmer d'autres, et donner accès au grand public à la connaissance avérée.

(6) Mettre en place des mécanismes et des programmes de soutien favorisant l'association de la société civile et des universités dans la cocréation du savoir, l'identification de thèmes de recherche particulièrement urgents et socialement nécessaires et la production de nouvelles connaissances.

De demander au gouvernement du Québec de rendre disponibles des ressources financières nouvelles (pouvant être administrées par des ministères ou les Fonds de recherche du Québec) aux fins de soutenir cette nouvelle collaboration entre les universités, leurs personnels académiques et la société.

### **Recommandation 10**

#### **MÉCANISME PERMANENT DE LIAISON UNIVERSITÉ-SOCIÉTÉ**

Considérant l'importance d'une collaboration entre l'université et la société qui soit amplifiée et adaptée aux besoins actuels et à ceux de l'avenir prévisible;

Considérant le grand nombre des partenaires intéressés par une telle collaboration;

Considérant la collaboration croissante des citoyennes et des citoyens à la définition des besoins, des problématiques de recherche, et au processus même de recherche;

Considérant le mouvement en faveur de la science ouverte et le souci d'atteindre une plus grande équité dans l'accès aux savoirs scientifiques;

Considérant l'absence d'un lieu organisé susceptible de favoriser, par un dialogue ouvert, structuré et concluant, l'amplification et l'adaptation de la collaboration entre l'université et la société;

Considérant que, s'il existe de multiples et utiles instances de liaison, d'échanges d'information, de concertation, de collaboration, d'action commune, impliquant le milieu universitaire et le milieu environnant, elles sont le plus souvent spécialisées ou consacrées à des aspects partiels de la liaison université-société;

Considérant la recommandation 9 pour une collaboration de l'université et de la société qui soit amplifiée et adaptée aux besoins en évolution;

Considérant la nécessité pour le Québec de favoriser le développement et le partage d'une réflexion stratégique sur l'institution universitaire et son lien avec la société;

### **IL EST RECOMMANDÉ :**

I. De développer un mécanisme souple, englobant, réflexif et à portée ou à caractère généraliste assurant des espaces efficaces de liaison entre les universités et la société civile :

(1) Pour faire face aux grandes préoccupations sociétales et partager les expériences novatrices en réponse aux dites préoccupations ou transformations auxquelles font face les sociétés, voire l'humanité.

(2) Pour favoriser l'association de la société civile et des universités dans la cocréation du savoir, l'identification de thèmes de recherche particulièrement urgents et socialement nécessaires et la production de nouvelles connaissances, selon une approche faisant place à la science citoyenne ou participative.

(3) Pour développer des partenariats entre employeurs de toutes catégories, groupes communautaires, organismes publics et universités pour contribuer à la préparation des doctorantes et doctorants à des carrières non universitaires pour lesquelles une grande expertise en recherche est et sera très utile.

(4) Pour repérer et mettre de l'avant les meilleures pratiques en matière de diffusion de connaissances et de technologies depuis les universités vers les différentes composantes de la société civile, à la fois pour répondre aux enjeux sociaux pouvant les rendre essentiels et pour accroître la productivité et la compétitivité des entreprises.

(5) Pour faire connaître, positionner et promouvoir les pratiques de science ouverte et de libre accès aux publications scientifiques résultant des recherches financées par des fonds publics.

ET

(6) Pour soutenir le développement d'une réflexion stratégique sur la place et le rôle de l'université dans la société québécoise et sa responsabilités sociale, sur les meilleures façons pour l'université de répondre aux besoins sociaux et de s'arrimer avec les acteurs issus de différents milieux (social, économique, culturel, technologique, santé, entrepreneurial, gouvernemental) sur les meilleures pratiques, et sur les adaptations susceptibles d'améliorer l'apport de l'université à la société.

II. À cette fin, de recommander au gouvernement du Québec et aux universités de concevoir et de mettre en place la « Conférence permanente université-société » constituant un forum représentatif des intérêts et des régions, où universités, groupes économiques, sociaux et culturels, ministères et organismes publics (dont les divers ordres d'enseignement) veilleront à un meilleur arrimage entre les universités et les besoins de la société, en tirant inspiration des pistes d'action proposées dans le présent document.

III. De proposer que le gouvernement du Québec nomme, après consultation des milieux réunis dans cette conférence, la personne devant la présider.

IV. D'assurer un financement approprié récurrent à cette conférence et de requérir d'elle un plan de travail triennal et un rapport annuel d'activités.



## CONCLUSION

Ayons l'audace de nos rêves!, mentionnait le scientifique en chef en ouverture...

Voici donc, au terme de 10 mois de discussions, un document concis formulant des propositions de recommandations afin d'identifier 1) des voies privilégiées pour assurer que les universités québécoises demeurent à la pointe de l'évolution mondiale des sciences et des pratiques administratives, culturelles et sociales et qu'elles restent pertinentes, créatives et audacieuses, et 2) les réformes souhaitables dans l'organisation et les pratiques des établissements.

Ce document est le résultat d'échanges soutenus d'un groupe de travail formé de toutes les composantes de l'université, auxquelles se sont joints des hauts fonctionnaires et un haut dirigeant d'entreprise. Il s'agit en quelque sorte de la première phase de la réflexion sur l'avenir des universités au service d'une société apprenante.

La deuxième composante de la réflexion est maintenant prête à être orchestrée, à savoir un travail de délibération collective au sujet des hypothèses et des recommandations du groupe de travail. Plus précisément, le présent document, qui sera diffusé à la mi-septembre 2020, fera l'objet d'un vaste débat lors d'une activité de réflexion à laquelle seront conviés, cet automne, le monde universitaire, les ministères, les organismes publics et les groupes de la société civile intéressés par les questions universitaires.

À partir des travaux initiaux de ce groupe de travail, l'objectif de cette délibération collective est de favoriser un large débat sur le rapport et les recommandations du groupe. Au terme de cette délibération, le groupe s'est vu mandater pour définir les lignes de force de la journée et les consensus qui se sont dégagés, et formuler des recommandations avec des propositions de réformes ou pistes d'action auprès du ministère de l'Enseignement supérieur.

Osons passer des souhaits à l'action!

## PRINCIPAUX DOCUMENTS CONSULTÉS

Acfas (2020). *L'université du XXI<sup>e</sup> siècle : enjeux, défis et perspectives*, collection des Cahiers scientifiques de l'Acfas, n° 118. Actes du colloque organisé dans le cadre du 87<sup>e</sup> Congrès de l'Acfas, tenu à l'Université du Québec en Outaouais les 29 et 30 mai 2019. Troisième colloque du scientifique en chef du Québec. <https://www.acfas.ca/publications/cahiers-scientifiques>.

Association d'études canadiennes (2010). « Diversité ethnoculturelle : perspective québécoise », Avis sur la prise en compte et la gestion de la diversité ethnoculturelle, *Diversité canadienne*, vol. 8, n° 1. <http://www.mifi.gouv.qc.ca/publications/fr/cri/diversite/Diversite-canadienne-special-quebec.pdf>.

Bégin-Caouette, O., Trottier, C., Eastman, J., Jones, G., Noumi, C. et Li, S. (2018). « Analyse de la gouvernance systémique des universités au Québec et comparaisons avec quatre autres provinces canadiennes », *Canadian Journal of Higher Education / Revue canadienne d'enseignement supérieur*, vol. 48, n° 3, p. 1-22. <https://doi.org/10.7202/1057126ar>.

Bissonnette, L., et Porter, J.R. (2013). *L'Université québécoise : Préserver les fondements, engager des refondations*, Rapport du Chantier sur une loi-cadre des universités, Ministère de l'Enseignement supérieur, de la Recherche, de la Science et de la Technologie.

Canisius Kamanzi, P., Uzenat, M. et St-Onge, M. (2017). *Le Québec économique 7* - Chapitre 4, « Évolution de l'enseignement supérieur : À la croisée de la démocratisation des études et de l'économie du savoir », CIRANO.

Comité intersectoriel étudiant (CIE) des Fonds de recherche du Québec (2019). *Comment mieux répondre aux besoins des postdoctorants et des postdoctorantes? Portrait de situation*. Synthèse du rapport du groupe de travail sur la situation des postdoctorants et des postdoctorantes. [https://www.scientifique-en-chef.gouv.qc.ca/wp-content/uploads/Rapport-du-CIE%CC%81-sur-la-situation-des-postdoctorants-et-postdoctorantes\\_VFseptembre2019-.pdf](https://www.scientifique-en-chef.gouv.qc.ca/wp-content/uploads/Rapport-du-CIE%CC%81-sur-la-situation-des-postdoctorants-et-postdoctorantes_VFseptembre2019-.pdf).

Comité intersectoriel étudiant (CIE) des Fonds de recherche du Québec (2018). *La relève en recherche et les carrières hors des murs de l'université : état des lieux et pistes de solutions*, Rapport de consultation. [https://www.scientifique-en-chef.gouv.qc.ca/wp-content/uploads/Rapport-de-consultation-2017-CI%C3%89\\_VF.pdf](https://www.scientifique-en-chef.gouv.qc.ca/wp-content/uploads/Rapport-de-consultation-2017-CI%C3%89_VF.pdf)

Comité intersectoriel étudiant (CIE) des Fonds de recherche du Québec (2016). *Bonifier le doctorat... Que recommandent les étudiantes-chercheuses et les étudiants-chercheurs?* Rapport de consultation. [https://www.scientifique-en-chef.gouv.qc.ca/wp-content/uploads/Rapport-de-consultation\\_2016-11-23\\_VF\\_FRQ.pdf](https://www.scientifique-en-chef.gouv.qc.ca/wp-content/uploads/Rapport-de-consultation_2016-11-23_VF_FRQ.pdf).

Comité intersectoriel étudiant (CIE) des Fonds de recherche du Québec (2015). *La recherche étudiante au Québec : accessibilité, excellence, rayonnement*

(2015). Rapport de consultation. [https://www.scientifique-en-chef.gouv.qc.ca/wp-content/uploads/1\\_Rapport\\_de\\_consultation\\_2015\\_CIE\\_FRQ.pdf](https://www.scientifique-en-chef.gouv.qc.ca/wp-content/uploads/1_Rapport_de_consultation_2015_CIE_FRQ.pdf).

COMPEER (2020). *Concordat pour limiter les impacts de la pandémie de la COVID-19 sur la recherche*. <https://signcompeer.org/the-concordat/>.

Conseil national numérique (2016). *Une nouvelle dynamique pour la métamorphose numérique de l'Université*, Travaux remis au Secrétaire d'État auprès de la ministre de l'Éducation nationale, de l'Enseignement supérieur et de la Recherche, chargé de l'Enseignement supérieur et de la Recherche, Paris. [https://cache.media.enseignementsup-recherche.gouv.fr/file/strategie\\_numerique\\_pour\\_l\\_enseignement\\_sup\\_/03/9/DP\\_CNNum-ESR\\_587039.pdf](https://cache.media.enseignementsup-recherche.gouv.fr/file/strategie_numerique_pour_l_enseignement_sup_/03/9/DP_CNNum-ESR_587039.pdf).

Conseil supérieur de l'éducation (2019). *Le collège après 50 ans : regard historique et perspectives*, Avis au ministre de l'Éducation, de l'Enseignement supérieur et de la Recherche. Le [sommaire](#) et [l'avis complet](#) sont disponibles dans sur le site Web.

Conseil supérieur de l'éducation (2019). *Les réussites, les enjeux et les défis en matière de formation universitaire au Québec*, Avis au ministre de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur. Le sommaire et l'avis complet sont disponibles sur le [site Web](#).

Conseil supérieur de l'éducation (2015). *La formation à distance dans les universités québécoises : un potentiel à optimiser*, Avis au ministre de l'Éducation, de l'Enseignement supérieur et de la Recherche. Le [sommaire](#) et [l'avis complet](#) sont disponibles sur le site Web.

Corbo, C. (2017). *Un nouveau conseil des universités pour le Québec*, Rapport de consultation et propositions soumis à la ministre responsable de l'Enseignement supérieur, Ministère de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur, 170 p.

Demers, L., Bernatchez, J., et Umbriaco, M., dir. (2019). *De l'administration à la gouvernance des universités : progrès ou recul? L'expérience du Québec*, PUQ. <https://www.puq.ca/catalogue/livres/administration-gouvernance-des-universites-progres-recul-3406.html>.

Desroches, S. (2019). *L'avenir des universités du Québec. Les priorités étudiantes*, Document présenté au groupe de travail sur l'avenir des universités. Survol des différents sujets sur lesquels se sont penchées les associations étudiantes, telles la FAÉCUM et l'UEQ, dans les dernières années.

DORA. *Déclaration de San Francisco sur l'évaluation de la recherche* (s.d.). <https://sfdora.org/read/fr/>.

Forget-Dubois, N. (2020). « Définitions et modalités de la formation à distance », *Études et recherches*, Québec, Conseil supérieur de l'éducation, 46 p.

<https://www.cse.gouv.qc.ca/wp-content/uploads/2020/04/50-2108-ER-Formation-a-distance-1.pdf>.

Groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat (GIEC). Rapports divers. <https://www.ipcc.ch/languages-2/francais/publications/>.

Hoidn, S., et Klemenčič, M., éd. (2020). *The Routledge International Handbook of Student-Centered Learning and Teaching in Higher Education*, Routledge, 694 p. <https://www.routledge.com/The-Routledge-International-Handbook-of-Student-centred-Learning-and-Teaching/Hoidn-Klemencic/p/book/9780367200527>.

Institut de la statistique du Québec (2019). *Perspectives démographiques du Québec et des régions, 2016-2066*. <https://www.stat.gouv.qc.ca/statistiques/population-demographie/perspectives/perspectives-2016-2066.pdf>.

Keck, A.-S., Sloane, S., Liechty, J. M., Fiese, B. H., et Donovan, S. M. (2017). *Productivity, impact, and collaboration differences between transdisciplinary and traditionally trained doctoral students : A comparison of publication patterns*. <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC5731691/>.

Lefebvre, A. (2020). « COVID-19 : une redistribution des cartes dans l'enseignement supérieur mondial ? », *The Conversation*.

*Magna Charta Universitatum* (1988). <http://www.magna-charta.org/resources/files/the-magna-charta/french>.

Ministère de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur (2019). *Plan stratégique 2019-2023*.

Ministère de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur (2019). *Stages étudiants. Programmes d'études professionnelles, techniques et universitaires. Portrait, enjeux et pistes d'action*. [http://www.education.gouv.qc.ca/fileadmin/site\\_web/documents/enseignement-superieur/Stages-etudiants-Portrait-enjeux-pistes.pdf](http://www.education.gouv.qc.ca/fileadmin/site_web/documents/enseignement-superieur/Stages-etudiants-Portrait-enjeux-pistes.pdf).

Ministère de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur (2018). *Politique de financement des universités*. <http://www.education.gouv.qc.ca/universites/professeurs-et-personnel-duniversite/politique-de-financement/>

Ministère de l'Immigration, de la Diversité et de l'Inclusion (2017). *Tendances récentes en migrations internationales*. [http://www.mifi.gouv.qc.ca/publications/fr/recherches-statistiques/RAP\\_Tendances\\_migrations\\_2017\\_2018.pdf](http://www.mifi.gouv.qc.ca/publications/fr/recherches-statistiques/RAP_Tendances_migrations_2017_2018.pdf).

MITACS. *Programme*. En lien avec le volet 3 abordé par le Chantier sur l'avenir de l'université : Savoir et Société. <https://www.mitacs.ca/fr/programmes/bourse-politiques/details-du-programme>

Naylor, C. D. (2017). *Investir dans l'avenir du Canada. Consolider les bases de la recherche au pays*, Rapport du Comité consultatif sur l'examen du soutien fédéral à la science fondamentale.

[http://www.examenscience.ca/eic/site/059.nsf/vwapj/ExamenDuSoutienScience\\_avril2017.pdf/\\$file/ExamenDuSoutienScience\\_avril2017.pdf](http://www.examenscience.ca/eic/site/059.nsf/vwapj/ExamenDuSoutienScience_avril2017.pdf/$file/ExamenDuSoutienScience_avril2017.pdf).

Remenyi, D. (2020). « The University of the Future? Changing with the Times », *University World News*.

<https://www.universityworldnews.com/post.php?story=20200203143115271>.

Ryerson University (2018). *Ryerson's 2018 Employee Diversity Self-ID Report*.

<https://www.ryerson.ca/content/dam/diversity-self-id/reports/2018-Employee-Diversity-Self-ID-Report.pdfSommaire>).

Saint-Laurent, É. (2018). *L'impasse collaborative, pour une véritable économie de la coopération*, Éditions Les Liens qui libèrent, 192 p.

UNESCO (2019). *Convention mondiale sur la reconnaissance des qualifications relatives à l'enseignement supérieur de l'UNESCO*. [Convention mondiale Unesco](#).

UNESCO (2019). *Synthèse des plans stratégiques des établissements universitaires québécois*. [http://portal.unesco.org/fr/ev.php-URL\\_ID=13144&URL\\_DO=DO\\_TOPIC&URL\\_SECTION=201.html](http://portal.unesco.org/fr/ev.php-URL_ID=13144&URL_DO=DO_TOPIC&URL_SECTION=201.html).

UNESCO (1997). *Recommandation de l'UNESCO de 1997 concernant la condition du personnel enseignant de l'enseignement supérieur*, Paris.

Union étudiante du Québec (2019). *Rapport final de l'enquête panquébécoise sur la santé psychologique des étudiants universitaires « Sous ta façade »*.

<https://unionetudiante.ca/wp-content/uploads/2019/11/Rapport-UEQ-Sous-ta-fa%C3%A7ade-VFinale-FR.pdf>.

United Nations. Department of Economic and Social Affairs. Population Division (2020). *World Population Ageing 2019*.

[https://www.un.org/development/desa/pd/sites/www.un.org.development.desa.pd/files/files/documents/2020/Jan/un\\_2019\\_worldpopulationageing\\_report.pdf](https://www.un.org/development/desa/pd/sites/www.un.org.development.desa.pd/files/files/documents/2020/Jan/un_2019_worldpopulationageing_report.pdf).

York University (2019). *2018 Annual Employment Equity Statistical Report*, Board Governance & Human Resources Committee.

Zapp, M., et Ramirez, F. O. (2019). « Beyond internationalisation and isomorphism – the construction of a global higher education regime », *Comparative Education*, vol. 55, n° 4.

<https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/03050068.2019.1638103?journalCode=cced20&>

## **Annexe 1 : Membres du groupe de travail sur l'université québécoise du futur**

- Rémi Quirion, scientifique en chef du Québec, président du groupe de travail
- Simon Bergeron, sous-ministre adjoint au développement et au soutien aux réseaux, ministère de l'Enseignement supérieur (membre observateur)
- Claude Corbo, ex-recteur de l'Université du Québec à Montréal, président de la Commission de l'enseignement et de la recherche universitaires, conseiller avisé auprès de divers gouvernements successifs
- Pierre Cossette, président, Bureau de coopération interuniversitaire, et recteur, Université de Sherbrooke
- Nicolas Descroix, directeur de cabinet, ministre de l'Enseignement supérieur, ministère de l'Enseignement supérieur (membre observateur)
- Jonathan Desroches, étudiant de 1<sup>er</sup> cycle, Université de Montréal, représentant de l'Union étudiante du Québec et de la Fédération des associations étudiantes du campus de l'Université de Montréal
- Émilie Foster, députée de Charlevoix–Côte-de-Beaupré, adjointe parlementaire, ministre de l'Enseignement supérieur (membre observateur)
- Yves Jacquier, directeur exécutif, Studios Service Production, Ubisoft La Forge
- Maryse Lassonde, présidente, Conseil supérieur de l'éducation
- Ginette Legault, directrice générale, Bureau de coopération interuniversitaire
- Martin Maltais, professeur en financement et politiques d'éducation, Université du Québec à Rimouski
- Sylvain Marois, chargé de cours en relations industrielles, Université Laval et représentant de la Fédération nationale des enseignantes et enseignants du Québec
- Julie Morin-Rivat, postdoctorante, Université du Québec à Rimouski
- Denise Pérusse, directrice aux défis de société et maillages intersectoriels, Fonds de recherche du Québec
- Michel Umbriaco, professeur, TÉLUQ, représentant à la Fédération québécoise des professeures et professeurs d'université
- Jean-Pierre Vidal, professeur émérite, Université du Québec à Chicoutimi

Scientifique en chef du Québec

[scientifique-en-chef.gouv.qc.ca](http://scientifique-en-chef.gouv.qc.ca)

Fonds de recherche du Québec

**Nature et technologies**

[frqnt.gouv.qc.ca](http://frqnt.gouv.qc.ca)

**Santé**

[frqs.gouv.qc.ca](http://frqs.gouv.qc.ca)

**Société et culture**

[frqsc.gouv.qc.ca](http://frqsc.gouv.qc.ca)

**Québec** 

Fonds de recherche – Nature et technologies  
Fonds de recherche – Santé  
Fonds de recherche – Société et culture

**ANNEXE 2 : Recommandations additionnelles  
postérieures au document de réflexion et de  
consultation**





### RECOMMANDATIONS ADDITIONNELLES POSTÉRIEURES AU DOCUMENT DE RÉFLEXION ET DE CONSULTATION

#### RECOMMANDATION 11 : LE RÔLE CENTRAL DES UNIVERSITÉS EN MATIÈRE D'INNOVATIONS SOCIALES, TECHNOLOGIQUES, PÉDAGOGIQUES ET ORGANISATIONNELLES

- Considérant l'innovation comme faisant partie intégrante de la vie universitaire, que ce soit dans ses activités d'enseignement, de recherche, de création, de transfert de connaissances, de services aux collectivités.
- Considérant que l'université non seulement doit contribuer à des innovations pertinentes en réponse aux besoins de société, mais encore elle-même penser autrement, faire preuve d'imagination, d'originalité et de créativité.
- Considérant que l'innovation touche toutes les sphères de l'activité universitaire et peut se manifester par des processus et des découvertes aussi bien dans le secteur des sciences humaines et sociales que dans les secteurs plus traditionnellement perçus comme permettant les transferts d'innovation comme les sciences de la santé, les sciences naturelles et le génie.
- Considérant que dans chaque secteur sectoriel, l'innovation est comprise comme multidimensionnelle. Ainsi, à titre d'exemple, en santé, l'innovation implique non seulement la mise au point d'applications technologiques et de médicaments, mais aussi le domaine des méthodes de soins, des nouveaux processus affectant le vivre ensemble et les politiques publiques et sociales qu'il sous-tend.
- Considérant que pour aborder les défis du futur, l'innovation doit être valorisée et soutenue dans sa diversité et sous toutes ses formes, c'est-à-dire saisir ces changements profonds au travers de différents prismes : pédagogique, social, technologique, organisationnel.
- Considérant que l'activité d'enseignement doit s'adapter au développement des connaissances et de la science en constante évolution, ainsi qu'aux besoins également en constante transformation de la population et des personnes que l'université doit desservir.
- Considérant que l'innovation pédagogique déjà au cœur de la mission universitaire, que ce soit par le développement de nouvelles façons d'enseigner et de modalités pédagogiques actives, l'inclusion des apprentissages expérientiels, la formation en milieu de travail et les multiples modalités d'enseignement à distance, doit être poussée d'un cran face à un monde en profonde transformation.
- Considérant que l'innovation peut être incrémentale ou disruptive.
- Considérant qu'une innovation incrémentale repose sur l'existant et s'épanouit dans un contexte familier de la société, qu'elle soit d'ordre technologique, organisationnelle, sociétale, et que même si moins spectaculaire que l'innovation disruptive, elle demeure tout aussi pertinente et nécessaire car elle permet de soutenir le progrès constant des secteurs clés de la société.

- Considérant qu'une innovation disruptive se caractérise par une absence de repères et une remise en cause du socle sur lequel elle repose et qu'elle permet de propulser notre société et l'humanité vers de nouvelles frontières.
- Considérant que l'innovation disruptive peut survenir en contextes variés, concerne toutes les disciplines et n'est pas nécessairement prévisible.
- Considérant que nous vivons actuellement des contextes particuliers d'innovation disruptive et que l'une d'elle associée à l'intelligence artificielle (IA) ainsi qu'aux applications technologiques qui la composent nous invite à repenser les questions d'éthiques, de législation, d'éducation, de diversité.
- Considérant que le contexte de la COVID-19 appelle de façon urgente à innover et à adapter de nombreux pans de la société : télétravail, enseignement et validation à distance, santé mentale, fragilité économique, prestation de soins et services, etc.
- Considérant qu'augmenter la puissance de l'innovation et des savoirs développés implique de trouver un équilibre entre soutenir des initiatives disciplinaires spécifiques et des initiatives interdisciplinaires intégratrices qui brisent les silos pour trouver des solutions adaptées et applicables, de réduire nos angles morts et de multiplier la créativité de la recherche et le pouvoir d'innovation.
- Considérant que l'université du futur devra soutenir l'innovation sous toutes ses formes et l'incarner autant dans ses activités de recherche et d'enseignement que dans des mécanismes de gestion et de valorisation.

#### **IL EST RECOMMANDÉ :**

- Que le gouvernement du Québec mobilise les acteurs académiques et fixe des objectifs d'innovation de différentes natures (organisationnelle, sociale, pédagogique, technologique...) pour répondre aux priorités collectives et permettre d'affronter avec force et créativité les grands défis de société.
- Que le gouvernement du Québec appuie le développement d'une innovation plus collaborative, inclusive et créative par des programmes de financement interdisciplinaires, inter-ordres, et industrie-académie incluant les organismes de transferts et de médiation, et les futures zones d'innovation.
  - o Que ces maillages doivent amplifier et accélérer la création, la qualité, la pertinence, le transfert, et l'appropriation de savoirs et d'innovations dans tous les domaines.
- Que des actions concrètes soient déployées pour favoriser une culture d'innovation à tous les niveaux de l'organisation universitaire, de l'étudiant à la haute direction afin de favoriser l'innovation pédagogique, technologique, sociale et organisationnelle, afin d'améliorer la création de richesse sociale et économique, le transfert du savoir, l'entrepreneuriat et la contribution des institutions sur la société québécoise.
- Que les universités poursuivent et valorisent le développement de partenariats et de collaborations étroites avec les différents acteurs de la société (secteurs privés, publics ou communautaires), pour mieux identifier en amont les besoins et problématiques et permettre un accompagnement mutuel dans le développement et la mise en application de solutions novatrices en réponse aux besoins identifiés.

- Que le financement universitaire tienne compte des besoins de créer et d'adopter des innovations pédagogiques ('pédagogie active' et autres) et de transmission du savoir essentielles à la préparation des futurs apprenants aux nouvelles réalités économiques et sociales.
- Que l'innovation organisationnelle devienne une composante essentielle de l'université du futur.

## **RECOMMANDATION 12 : L'UNIVERSITÉ QUÉBÉCOISE COMME CITOYENNE DU MONDE**

- Considérant que la mondialisation accélère le développement des collaborations entre chercheur-euse-s et des partenariats entre universités, institutions et organismes de financement de différentes régions du monde (UNESCO 2015).
- Considérant que tous secteurs de recherche confondus, la proportion des publications québécoises cosignées avec au moins un auteur ou autrice d'un autre pays est passée de 35 % en 2000 à 53 % en 2015 (OST 2017).
- Considérant la qualité et la quantité de sa production scientifique, à savoir que le Québec produit 1 % des publications scientifiques mondiales, alors que son poids démographique s'établit à 0,1 % de la population mondiale, et que 9 % des publications québécoises appartiennent au sous-ensemble de 5 % des publications mondiales les plus citées (OST 2015).
- Considérant la volonté du gouvernement du Québec, en vertu de sa Vision internationale (2019), d'accroître sa présence au niveau international, notamment en favorisant les collaborations internationales et les partenariats en matière de recherche et de développement, qui permettent aux universités et aux centres de recherche d'accéder à des réseaux d'experts et à des infrastructures de recherche de classe mondiale, ainsi qu'à des banques de données d'importance stratégique.
- Considérant que le Québec doit faire partie de grands réseaux scientifiques, voire en prendre le leadership, et contribuer aux grands défis de société qu'il partage avec l'ensemble des régions de la planète, tels la cybersécurité, la sécurité alimentaire ou des citoyen-ne-s, les changements climatiques, la santé des populations, les pandémies, la démographie et les migrations, les inégalités sociales, bref à l'atteinte des 17 objectifs de développement durable des Nations Unies.
- Considérant que les collaborations scientifiques internationales sont à la base de la diplomatie scientifique, laquelle devient un atout précieux du « soft power » dans le contexte de la montée du protectionnisme dans le monde et des tensions géopolitiques actuelles ou pouvant survenir dans certaines régions de la planète.
- Considérant que la diplomatie scientifique permet de promouvoir et défendre les intérêts du Québec sur le plan international dans des domaines à forte composante scientifique ou technologique (par exemple dans le domaine de l'intelligence artificielle).
- Considérant que l'expertise scientifique québécoise peut être mise à contribution dans les grands comités, forums ou organisations internationales, tels le Groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat (GIEC), l'Organisation mondiale de la santé (OMS), l'Organisation des Nations unies pour l'éducation, la science et la culture (UNESCO), l'Organisation pour l'alimentation et l'agriculture (FAO), le Forum économique mondial de Davos, etc. pour conseiller les gouvernements sur des enjeux planétaires.

- Considérant que les universités doivent davantage collaborer entre elles pour que le Québec universitaire soit plus concurrentiel sur le plan international.
- Considérant la mondialisation de l'enseignement supérieur francophone et du positionnement que les universités québécoises doivent renforcer dans la Francophonie.
- Considérant la volonté des Fonds de recherche du Québec de poursuivre le développement de partenariats de recherche avec leurs homologues d'autres pays pour favoriser la mobilité étudiante, de même que la découverte et l'innovation sur des objets communs, et le positionnement des chercheur-euse-s québécois sur l'échiquier international de la science.
- Considérant l'importance de promouvoir la formation (études, stages ou autres) et les expériences académiques à l'étranger auprès de la relève québécoise à tous les niveaux des études supérieures, étant donné que les étudiant-e-s d'aujourd'hui et de demain font partie d'une communauté mondiale qui aura à affronter les grands défis de notre planète, à travailler avec des collègues de partout dans le monde tout au long de leur carrière, et que l'ouverture à d'autres cultures et d'autres langues fait partie des compétences essentielles à développer.
- Considérant l'importance d'attirer et de retenir les étudiant-e-s internationaux, compte tenu du fait que le Québec ne compte que 12 % de ce segment d'étudiant-e-s au Canada (Bureau canadien de l'éducation internationale, 2018), alors qu'il représente 23 % de la population canadienne, et que ces talents représentent des retombées culturelles, intellectuelles et économiques notables pour le Québec.
- Considérant la volonté des universités, institutions et organismes de financement de la recherche québécois à promouvoir sur la scène internationale les valeurs d'équité, de diversité et d'inclusion pour favoriser l'attraction, la rétention et l'intégration des chercheur-euse-s et étudiant-e-s internationaux et la cohésion sociale dans les établissements d'enseignement.
- Considérant les grandes tendances et initiatives mondiales en matière d'éthique et de conduite responsable en recherche, de science ouverte et de libre accès aux publications scientifiques et du rôle plus important que le Québec peut y jouer par le biais de ses universités, ses institutions et organismes de financement de la recherche.
- Considérant que le Québec, avec ses villes et régions universitaires, possède les atouts nécessaires pour renforcer sa position en matière d'accueil de grands congrès et forums internationaux (tourisme scientifique) dans l'ère post-COVID-19 et bénéficier ainsi de retombées intellectuelles et économiques.

## **IL EST RECOMMANDÉ**

- Que le gouvernement du Québec investisse davantage afin de permettre aux universités, institutions et organismes de financement de la recherche d'exercer un plus grand leadership dans le développement de partenariats pour la formation et la recherche avec leurs vis-à-vis à travers le monde.
- Que le gouvernement, en lien avec sa Vision internationale, soutienne financièrement les universités à stimuler la mobilité étudiante, réelle et virtuelle, en donnant aux étudiant-e-s la possibilité d'étudier à l'étranger durant leur parcours universitaire à travers des stages et programmes d'échanges, ou en mettant en place, par le biais

de plateformes virtuelles ou autres outils numériques, des classes rassemblant des étudiant-e-s provenant d'universités de différents continents.

- Que les universités, institutions et organismes de financement de la recherche poursuivent le développement des collaborations scientifiques au niveau international pour :
  - augmenter notre capacité de recherche (partage de coûts, d'expertises, d'idées et de données) ;
  - favoriser l'avancement des connaissances, les découvertes et l'innovation sur des préoccupations et problèmes communs (pour l'heure la lutte contre la COVID-19) en mode science ouverte ;
  - positionner les chercheuses et les chercheurs du Québec et renforcer leur influence dans de grands réseaux internationaux ;
  - renforcer notre diplomatie scientifique et la mettre à contribution à l'atteinte des objectifs de la Vision internationale du gouvernement du Québec, notamment sur le plan de la formation de diplomates du nouvel Institut de la diplomatie auquel plusieurs universités sont associées.
  
- Que les universités, institutions et organismes de financement de la recherche, appuyés par les ministères de l'Économie et de l'Innovation, et de l'Enseignement supérieur, développent de nouvelles stratégies de mise en valeur de l'expertise scientifique et de l'innovation découlant de la recherche québécoise au niveau international, avec le concours des bureaux du Québec à l'étranger, d'organismes comme Montréal International ou Québec International, les chambres de commerce et les villes universitaires, afin d'accroître l'attraction de chercheuses et de chercheurs et de talents internationaux, de favoriser l'investissement étranger en recherche et développement (R-D) dans nos universités et de développer de nouveaux marchés.
  
- Que les universités promeuvent et reconnaissent l'engagement de leurs professeur-e-s et de leurs étudiant-e-s dans des initiatives en lien avec les défis mondiaux.

**ANNEXE 3 : Consultation en ligne – Réinventer  
l'université tous ensemble**



## L'université québécoise du futur. Tendances, enjeux, pistes d'action et recommandations



### CONSULTATION EN LIGNE - RÉINVENTER L'UNIVERSITÉ TOUS ENSEMBLE

L'université québécoise, plus que jamais dans son histoire, doit regarder vers le futur et préparer celles et ceux qui la fréquentent, en particulier les jeunes générations, aux exigences des situations qu'ils vont rencontrer. Et même si l'université a beaucoup innové et s'est décloisonnée tout en s'ouvrant à la société, elle se doit de poursuivre et accélérer ses efforts en se montrant encore plus ambitieuse et créative. C'est avec ce souci en tête et à la demande du ministre de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur d'alors que j'ai présidé un groupe de travail formé de toutes les parties prenantes de l'université. Notre mandat consistait à rédiger un document de réflexion et à faire un certain nombre d'hypothèses de recommandations sur « L'Université du futur ».

Fruit d'un travail qui s'est échelonné sur un an, ce document consensuel est maintenant disponible pour consultation.

Nous vous invitons à nous faire part de vos commentaires, vos réactions ou vos suggestions sur chacune des dix hypothèses de recommandations. La date limite pour nous soumettre ce formulaire est le 24 octobre 2020.

Vos commentaires alimenteront les quatre séances délibératives prévues en novembre prochain.

Impliquez-vous ! Renversons les tours d'ivoire : l'université, c'est l'affaire de toutes et tous ! Il en va de notre avenir commun...

Rémi Quirion  
Scientifique en chef du Québec

Pour information : Denise Pérusse, directrice aux défis de société et aux maillages intersectoriels à [DSMI@frq.gouv.qc.ca](mailto:DSMI@frq.gouv.qc.ca)

**IMPORTANT** : Vous pouvez interrompre votre participation à la consultation et répondre de manière discontinue. Toutefois, lorsque vous complétez la consultation (en cliquant le bouton « Terminé ») il vous sera impossible d'y revenir.

### À PROPOS DES INFORMATIONS RECUEILLIES

Cette consultation est réalisée par le Fonds de recherche du Québec – Nature et technologies, le Fonds de recherche du Québec – Santé et le Fonds de recherche du Québec – Société et culture (les FRQ).

Les renseignements personnels et les commentaires que vous formulerez seront partagés au ministère de l'Enseignement supérieur (MES) et au Groupe de travail sur l'Université québécoise du futur (Groupe de travail). Ils seront compilés et analysés par le personnel des FRQ, le personnel du MES et par des membres du Groupe de travail.

Les analyses et certains extraits de vos commentaires dans lesquels vous pourriez être identifié seront partagés avec les personnes invitées à participer aux séances délibératives prévues en novembre 2020. Ces personnes sont des représentantes et des représentants de diverses sphères de la société.

Les résultats de la consultation pourront être rendus publics par les FRQ, le MES et le Groupe de travail. De même, des extraits de vos réponses pourront être diffusés. Le cas échéant, ils ne seront pas associés à votre nom ou à des renseignements permettant de vous identifier.

La gestion des renseignements personnels et des commentaires que vous fournirez dans le cadre de la consultation sera faite en conformité avec la *Loi sur l'accès aux documents des organismes publics et sur la protection des renseignements personnels* (R.L.R.Q., c. A-2.1), à laquelle sont assujettis les FRQ.

Cette consultation est réalisée grâce à « Survey Monkey ». Les réponses à vos questions transitent donc par des serveurs externes aux FRQ. Nous vous invitons à prendre connaissance de leur politique d'utilisation si vous avez des questions au sujet de cette application.

1. Vos coordonnées (Salutation, Prénom, Nom, Courriel)
2. Vous êtes : (possibilité d'une seule case à cocher) (champ obligatoire)
  - Chercheur(e)
  - Professeur(e) universitaire
  - Professeur(e) au collégial
  - Étudiant(e) universitaire
  - Étudiant(e) au collégial
  - Postdoctorant(e)
  - Administrateur(trice) de recherche
  - Représentant(e) du milieu municipal
  - Représentant(e) du milieu syndical
  - Représentant(e) du milieu des affaires
  - Représentant(e) des groupes culturels, communautaires ou autochtones
  - Représentant(e) du gouvernement du Québec
  - Autre
3. Votre établissement d'affiliation

Par la suite, les réponses sont toutes des champs ouverts avec un maximum de 2 000 caractères (espaces inclus)

4. Hypothèse de recommandation 1 : Ressources financières des universités québécoises
5. Hypothèse de recommandation 2 : Composition représentative des corps professoraux et des autres corps d'emploi des universités
6. Hypothèse de recommandation 3 : Reconnaissance de l'institution universitaire
7. Hypothèse de recommandation 4 : Information relative aux différentes dimensions de l'activité universitaire
8. Hypothèse de recommandation 5 : Réussite des collaborations et des synergies interordres



9. Hypothèse de recommandation 6 : Réussite des collaborations et des synergies à l'intérieur de l'ordre universitaire
10. Hypothèse de recommandation 7 : Accroissement de la fréquentation universitaire aux trois cycles
11. Hypothèse de recommandation 8 : Accroissement de la réussite scolaire et de la diplomation aux trois cycles
12. Hypothèse de recommandation 9 : Collaboration université-société amplifiée et adaptée aux besoins en évolution
13. Hypothèse de recommandation 10 : Mécanisme permanent de liaison université-société
14. Avez-vous d'autres commentaires, suggestions ?

Message de remerciement : Nous vous remercions d'avoir participé à cette consultation.

**ANNEXE 4 : Liste des personnes qui ont répondu  
à la consultation en ligne**



---

## LISTE DES PERSONNES QUI ONT RÉPONDU À LA CONSULTATION EN LIGNE

M. Vincent Aimez, administrateur, Université de Sherbrooke  
M. Daniel Baril, directeur général, Institut de coopération pour l'éducation des adultes (ICÉA)  
M. Olivier Bégin-Caouette, professeur, Université de Montréal  
M. Jean-Pierre Delage, professeur, Université du Québec à Rimouski  
Mme Sandrine Desforges, représentante étudiante, Fédération des associations étudiantes du campus de l'Université de Montréal (FAÉCUM), Université de Montréal  
M. Martin Drapeau, professeur, Université McGill  
Mme Sonia Éthier, représentante, Centrale des syndicats du Québec (CSQ)  
Mme Jocelyne Faucher, dirigeante, Université de Sherbrooke  
Mme France Filion, représentante du milieu municipal, Université de Montréal  
M. Daniel Genest, concepteur pédagogique, Université de Sherbrooke  
M. Jean Goulet, professeur, Université de Sherbrooke  
Mme France Gravelle, professeure, Université du Québec à Montréal  
M. Antoine Groulx, professeur, Université Laval  
M. Étienne Hébert, professeur, Université du Québec à Chicoutimi  
Mme Christine Hudon, professeure, Université de Sherbrooke  
M. Keven Imbeault, étudiant, Université Laval  
M. Daniel Jean, directeur général, Office des personnes handicapées du Québec  
M. Martin Lagacé, représentant, Le Conseil en éducation des Premières Nations (CEPN)  
M. Thierry Lefèvre, représentant, Association du personnel de recherche du Québec (APRQ)  
Mme Luce Marinier, professeure, Collège André-Grasset  
Mme Sophie Montreuil, directrice générale, Acfas  
M. David Pavot, professeur, Université de Sherbrooke  
M. Jean-Pierre Perreault, administrateur de la recherche, Université de Sherbrooke  
M. Hans Poirier, professionnel de recherche, Fédération québécoise des professeures et professeurs d'université (FQPPU)  
M. Robert Poupart, ex-principal et vice-chancelier, Université Bishop  
Mme Catherine Régis, professeure, Université de Montréal  
Mme Denyse Rémillard, professeure, Université de Sherbrooke  
Mme Lyne St-Hilaire, adjointe à la présidence-direction générale, Fédération des cégeps  
M. Jasmin Tanguay, directeur des études universitaires et de la recherche, Institut de tourisme et d'hôtellerie du Québec

M. KarlThibault, administrateur de recherche, Institut quantique, Université de Sherbrooke  
Mme Laurie Turcotte, étudiante, Université du Québec à Montréal

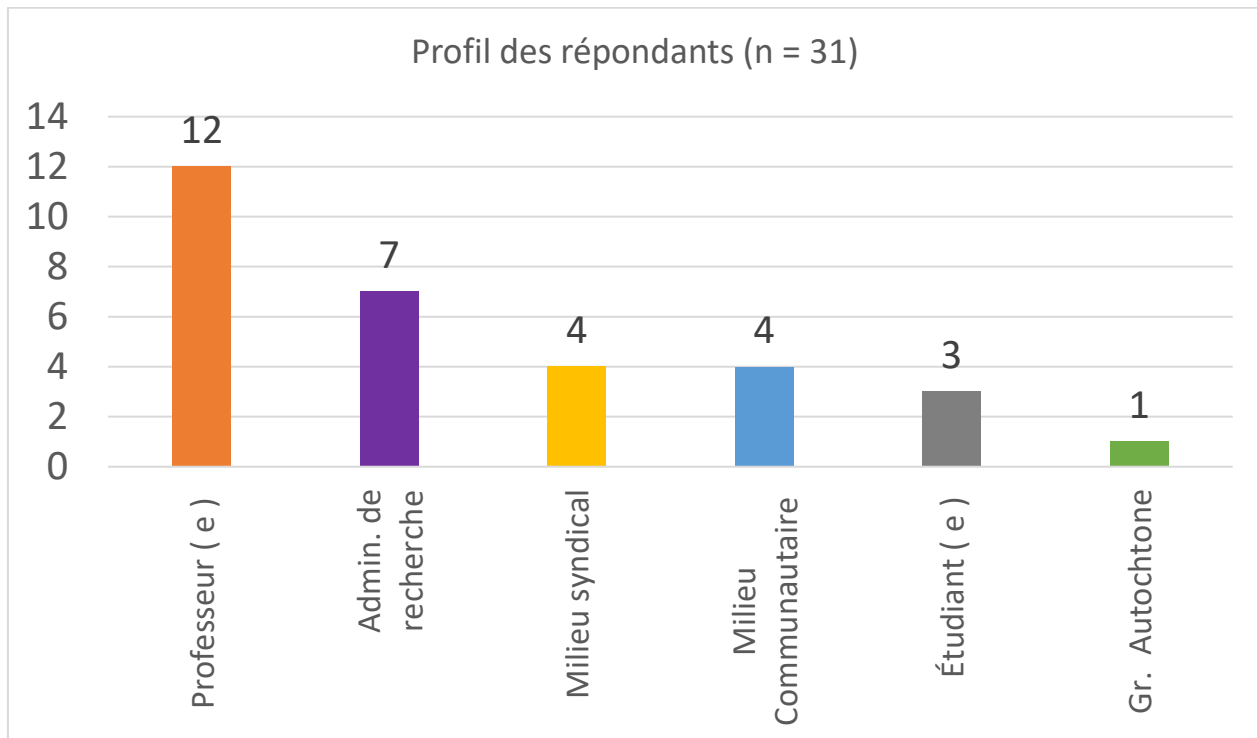
**ANNEXE 5 : Détails des commentaires colligés de la  
consultation web**

DÉTAILS DES COMMENTAIRES COLLIGÉS DE LA CONSULTATION WEB  
24 OCTOBRE 2020

<http://www.scientifique-en-chef.gouv.qc.ca/nouvelles/reinventer-luniversite-tous-ensemble/>

Profil des répondants pour la consultation web sur le document de réflexion sur l'université du futur

31 répondants au sondage, surtout des professeur.e.s universitaires et collégiaux (39%) et des administrateur.trice.s de recherche (22%), le milieu syndical (13%) et milieu communautaire (13%).



# L'université québécoise du futur. Tendances, enjeux, pistes d'action et recommandations

## Recommandation 1 : RESSOURCES FINANCIÈRES DES UNIVERSITÉS QUÉBÉCOISES

### Thèmes abordés :

- Un financement de l'université à la hauteur de sa mission
- Des bémols sur le seuil de financement et l'affectation de 50 % des fonds supplémentaires liés aux trois enjeux
- Pour une révision du modèle de financement des universités
- Un besoin de consolider la structure d'emploi du personnel de la recherche
- Le problème de la dérèglementation des frais de scolarité de la communauté étudiante à l'international
- Des demandes spécifiques pour des communautés étudiantes spécifiques

### Un financement de l'université à la hauteur de sa mission

- Le financement public des universités: c'est de l'argent bien investi qui contribue au mieux-être de chaque personne et de chaque organisation. C'est une priorité et une responsabilité.
- Financer adéquatement les universités constitue l'un des meilleurs investissements qu'une société peut faire.
- Il y a un besoin d'un financement prévisible, adéquat et à long terme pour des projets de recherche d'envergure et des formations postsecondaires engageantes, pertinentes et de qualité.
- Un refinancement massif est indispensable pour que nous maintenions notre leadership.
- Les universités québécoises sont en compétition avec les universités nord-américaines et européennes, les instituts privés qui offrent des programmes de formation et des instituts de recherche interdisciplinaire. Atrophier les capacités de développement des universités québécoises aura des impacts négatifs importants sur la société, son leadership et son activité économique.
- Le gouvernement devrait rééquilibrer son financement en faveur des universités francophones qui sont sous-financées par rapport aux universités anglophones.
- Il y a un besoin d'un mélange de fonds publics, philanthropique et d'entreprises.

### Des bémols sur le seuil de financement et l'affectation de 50 % des fonds supplémentaires liés aux trois enjeux

- On ne peut pas faire l'économie d'une appréciation chiffrée et ventilée du manque à gagner et omettre d'identifier les cibles à atteindre par secteur d'activité, et ce, à court, moyen et long terme. On doit définir plus concrètement le seuil de financement jugé nécessaire à la pleine réalisation de la mission des universités du Québec.
- L'atteinte de normes « généralement acceptées en Amérique du Nord » et le renforcement de notre positionnement concurrentiel international ne peuvent constituer les principaux éléments justifiant l'amélioration du financement public des universités.
- Il est prématuré à ce stade de la réflexion de recommander l'assujettissement à ces hypothèses de la moitié de la croissance nouvelle du financement public des universités québécoises pour les cinq prochaines années.
- Améliorer le financement public des universités fait consensus, mais sans réserver la moitié d'un éventuel réinvestissement dans le financement universitaire à des appels de projets.
- Réserver la moitié d'un éventuel réinvestissement dans le financement universitaire à des appels de projets est notamment en contradiction avec la recommandation 3. De plus, cela multiplierait les redditions de comptes spécifiques à faible valeur ajoutée et ajouterait de la confusion dans l'offre.
- Ne pas suggérer le 50 % pour des appels de projets. Fournir plutôt aux universités un financement adéquat, proportionnel aux autres juridictions canadiennes.

### Une révision du modèle de financement des universités

- Une révision du modèle de financement devra permettre de répondre aux enjeux auxquels sont confrontés les différents établissements, de différentes tailles, généralistes ou spécialisés, en matière de formation, de recherche et d'interdisciplinarité.
- Il faut assurer une prévisibilité des montants à verser aux universités, revoir la politique de financement des universités afin que la répartition de la subvention ministérielle réponde aux besoins des établissements.
- Que 389 M\$ soient réinvestis dans le réseau universitaire québécois pour pallier les compressions faites depuis 2012-13 et revenir à un financement à hauteur de 0,8 % du PIB du Québec. Il faut également accorder au moins 40 % de crédits permanents, dans le but d'assurer une prévisibilité des montants à verser aux universités.
- Il y a nécessité de réviser en profondeur de la Politique de financement des universités, en contrebalançant la variable « nombre d'étudiants » par une variable qui tiendrait compte du nombre de professeurs réguliers et introduire une règle budgétaire permettant que les montants alloués pour la variable « professeurs » servent à l'embauche de professeurs et au financement de la recherche du corps professoral.
- La formule de financement doit être révisée afin de permettre aux universités de survivre au clientélisme.

## **L'université québécoise du futur. Tendances, enjeux, pistes d'action et recommandations**

---

- Une partie du financement pourrait être attachée aux efforts que fait l'université à se lier à sa communauté, un peu à la façon des FODAR dans le Réseau de l'UQ.
- Le Québec a fait des choix sociaux et politiques en vue d'assurer des frais de scolarité bas pour la communauté étudiante. Ce choix devrait se traduire par une baisse des obstacles financiers pour la communauté étudiante.
- L'augmentation du financement doit se faire sans augmenter le fardeau financier sur la communauté étudiante.
- En termes financiers, il est proposé d'accorder des ressources en vue d'augmenter la taille du corps professoral et diminuer le pourcentage de cours donnés aux chargés de cours ; d'investir une fraction des crédits étudiants directement à l'équipe de recherche où l'étudiante ou l'étudiant est inscrit au lieu des fonds courants universitaires; de bonifier la rétribution directe des équipes de recherche à partir de leurs contrats externes (au lieu des fonds généraux universitaires) ; de demander un impôt aux industries de hautes technologies, en contribution directe aux subventions de recherche.
- Il y a nécessité de formuler des cibles de financement pour répondre aux aspirations et aux besoins de la population du Québec et de permettre aux personnels des universités de remplir adéquatement leurs rôles respectifs.
- Une reddition de compte moins lourde au profit d'un plus grand suivi réel pourrait libérer des ressources pour les investir dans la mission fondamentale de l'université.
- Il est suggéré de lancer un chantier conjoint ministère de l'Enseignement supérieur/universités pour optimiser la formule des rapports annuels de performance pour en faire de véritables outils de gouvernance et d'imputabilité universitaire arrimés à des objectifs stratégiques convenus. Une démarche qui ne doit pas contribuer à une multiplication des instances et des structures, mais plutôt à la recherche d'agilité et d'efficacité.

### **Un besoin de consolider la structure d'emploi du personnel de recherche**

- Assurer un meilleur financement du personnel de recherche. Leur statut précaire est une menace au plein potentiel de ce corps d'emploi essentiel à l'ensemble des fonctions universitaires de formation et de recherche. Pour un encadrement accru et un accompagnement personnalisé, il devient impératif d'instaurer des leviers financiers qui consolident la structure d'emploi du personnel de recherche.
- Le ministère de l'Enseignement supérieur doit reconnaître l'apport du personnel de recherche dans la formation de la relève étudiante et ce, à tous les cycles. Cette contribution doit être reconnue aux équipes qui ont du personnel de recherche dans les crédits d'enseignement alloués aux universités.

### **Le problème de la déréglementation des frais de scolarité de la communauté étudiante internationale**

- La déréglementation des frais de scolarité de la communauté étudiante internationale a causé une nette réduction de leur accessibilité aux études et des déséquilibres dans le financement des universités en fonction de leur capacité d'attraction de la communauté internationale. Ce déséquilibre pourrait se traduire en un déséquilibre de la qualité de l'enseignement et de l'offre de services et un modèle d'université à deux vitesses.
- On demande au gouvernement du Québec de faire marche arrière sur la déréglementation des frais de scolarité de la communauté étudiante internationale.

### **Des demandes spécifiques pour des communautés étudiantes spécifiques**

- Miser sur l'engagement du ministère de l'Enseignement supérieur envers la communauté étudiante en situation de handicap et s'assurer qu'une partie de nouveau financement soit investie dans le soutien et l'encadrement de ces étudiantes ou de ces étudiants. Un meilleur accès des personnes en situation de handicap à l'enseignement supérieur et une plus grande réussite scolaire sont susceptibles de favoriser leur présence sur le marché du travail et ainsi d'accroître leur participation sociale.
- Assurer l'accessibilité à l'enseignement supérieur à toutes les catégories de personnes. Les droits de scolarité et les frais afférents peuvent constituer des freins.
- Aborder la question de la communauté étudiante internationale et hors province. Ces étudiantes et ces étudiants paient beaucoup plus cher que les Québécoises et les Québécois, ce qui est un frein.
- Les étudiants issus des Premières Nations et des Inuits composeront une partie importante de la main d'œuvre de demain de par leur démographie. L'université du futur devra s'adapter à leurs réalités et savoirs et créer un environnement d'apprentissage inclusif. Des efforts doivent également cibler le retard de scolarisation de la communauté étudiante des Premières Nations et des Inuits.
- Consacrer une partie du réinvestissement aux collaborations tous azimuts, incluant les collaborations avec les organisations d'éducation des adultes communautaires.



## L'université québécoise du futur. Tendances, enjeux, pistes d'action et recommandations

### **Recommandation 2 : COMPOSITION REPRÉSENTATIVE DES CORPS PROFESSORAUX ET DES AUTRES CORPS D'EMPLOI DES UNIVERSITÉS**

#### **Thèmes les plus fréquents :**

- Pour la parité femmes-hommes et une meilleure conciliation travail et vie personnelle
- Pour des corps d'emplois représentatifs de la population
- Des actions en matière d'équité, diversité (table de concertation, plan d'action, programme)

#### **Pour la parité femmes-hommes et une meilleure conciliation travail et vie personnelle**

- Que les universités, en collaboration avec les associations et les syndicats représentant le corps professoral, négocient des protocoles sur l'embauche des futures personnes professeurs pour atteindre la parité en ajoutant des éléments pour une meilleure conciliation du travail et de la vie personnelle.
- De nombreuses disciplines sont investies par une majorité d'étudiantes. Une attention particulière doit être portée aux domaines disciplinaires avec sous-représentation des femmes à tous les échelons et proposer des aménagements concrets.
- Il est important d'augmenter le nombre total du corps professoral tout en augmentant la représentation des femmes.

#### **Pour des corps d'emplois représentatifs de la population**

- L'université peut et doit jouer un rôle dans la valorisation de la carrière « professorale » au sein de sa communauté et des autres ordres d'enseignements.
- La diversité au sein de l'ensemble des corps d'emploi devrait tendre à être en phase avec le visage actuel de la population du Québec. Une prise en charge plus structurée de l'institution universitaire est nécessaire (ex. : revoir les processus d'embauche et de promotion).
- Il est important de se concerter avec les organismes militants pour les groupes sous-représentés (ex. : Le CEPN et les groupes d'experts en matière d'éducation des Premières Nations et des Inuits, l'Office pour les personnes en situation d'handicap, les organismes d'éducation aux adultes communautaires).
- Les corps professoraux et les autres corps d'emploi des universités devraient être composés également de membres des Premières Nations et des Inuits.
- Des efforts accrus sont nécessaires au niveau de la dotation afin de mieux rejoindre les personnes en situation d'handicap et de faciliter leur intégration et leur maintien en emploi au sein des universités.
- Une représentativité de la diversité vient aussi avec du soutien pour une meilleure conciliation travail et vie personnelle.
- Augmenter la représentativité du corps professoral est souhaitée par toutes et tous, mais c'est une cible mouvante dans la mesure où la composition de la société évolue constamment. L'objectif devrait être de refléter l'état actuel de la société au lieu de tendre vers un état souhaité statique. La plupart des grandes universités sont déjà multiethniques, bien au-delà de la proportion dans la population en général. C'est une richesse qu'il faut préserver. L'adoption de plans d'action devrait être simple et s'adapter à des conditions changeantes.

#### **Des actions en matière d'ÉDI (table de concertation, plan d'action, programme)**

- Une discussion constante ministère/université pour suivre l'évolution de la situation et permettre la diffusion des bonnes pratiques pour atteindre des objectifs sectoriels ciblés dans les domaines qui le requièrent, sans avoir à créer de nouvelles instances formelles.
- Une table de concertation (MES, BCI, FRQ, FQPPU) pour proposer des solutions pour s'attaquer au manque de diversité au sein du corps professoral universitaire.
- Un dialogue avec l'Office des personnes handicapées du Québec et la CDPDJ pour outiller les établissements de l'enseignement supérieur afin de réduire les obstacles qu'ils rencontrent en matière recrutement d'intégration, de maintien en emploi et de progression professionnelle des personnes handicapées.
- Une prise en compte des travaux de l'ICÉA qui mettent en évidence la discrimination systémique en emploi des populations adultes marginalisées; le racisme systémique; les violences à l'égard des femmes et des personnes LGBTQI2; le colonialisme et les violences à l'égard des Autochtones; la difficile articulation des études, de l'emploi et de la famille qui incombe encore trop souvent aux femmes; les difficultés à maîtriser le français (et parfois même l'anglais dont la maîtrise est de plus en plus exigée), pour certaines personnes immigrantes ou autochtones; le manque de ressources financières; la difficulté à faire reconnaître ses acquis et ses compétences

## L'université québécoise du futur . Tendances, enjeux, pistes d'action et recommandations

---

(RAC); les obstacles physiques et architecturaux pour certaines personnes en situation de handicap et l'absence d'accessibilité universelle de plusieurs services et milieux d'emploi.

- De la prudence dans le développement des programmes de femmes. La parité des sexes doit se faire pour les deux, autrement ce n'est pas une parité.
- Des progressions de carrière adaptées aux objectifs de parité femmes-hommes et d'augmentation de la diversité (ex.: meilleure conciliation travail-famille, évaluation adaptée de la production scientifique, etc.).
- Une concertation des organismes subventionnaires avec les universités pour financer la recherche sur une base plus équitable et prendre en compte des progressions de carrière à géométrie variable.
- Offrir d'autres choix de carrière stable dans le milieu universitaire en favorisant la création de postes professionnels reconnus et valorisés.
- Revoir le ratio « étudiant.e/professeur.e » qui est trop élevé. Le faible nombre de positions professorales en fait un choix de carrière à haut risque.

# L'université québécoise du futur. Tendances, enjeux, pistes d'action et recommandations

## Recommandation 3 : RECONNAISSANCE DE L'INSTITUTION UNIVERSITAIRE

### Thèmes abordés :

- Loi-cadre ou énoncé d'orientation : là est la question
- Question d'imputabilité et de simplification des redditions de compte
- Pour des politiques inclusives et sécuritaires à l'université
- Pour un changement de paradigme
- Des enjeux de reconnaissance

### Loi-cadre ou énoncé d'orientation : là est la question

- L'énoncé d'orientation doit considérer pour plusieurs des éléments mentionnés dans la recommandation 3, mais l'importance de la liberté académique requiert une action plus forte de la part du gouvernement.
- Plusieurs des éléments (financement public approprié, prévisible et continu, accessibilité territoriale, autonomie institutionnelle, imputabilité, etc.) sont pertinents, mais opter pour un énoncé d'orientation limite la portée et les actions concrètes. Prioriser une future loi-cadre rassembleuse qui inclut entre autres la mission de l'université québécoise ainsi que les principes fondamentaux et les moyens pour les mettre en œuvre et non un énoncé d'orientation. Son élaboration résulterait d'un véritable exercice démocratique axé sur la collaboration et la concertation entre les membres de la communauté universitaire, les citoyennes et les citoyens, et le gouvernement.
- Seule l'adoption d'une loi permettrait d'asseoir durablement les protections nécessaires à l'exercice de la liberté académique. Le principe d'autonomie institutionnelle des universités devrait être compris comme une autonomie intellectuelle, scientifique et académique.
- L'Acfas appuie pour sa part l'idée de l'énoncé et offre au comité de présenter et de diffuser cet énoncé lors de son prochain congrès annuel, en mai 2021, afin de permettre un échange avec la communauté universitaire qui y sera réunie.
- D'autres voix s'élèvent contre une Loi-cadre sur les universités et s'enfermer dans un cadre législatif et réglementaire pour protéger la liberté académique.

### Question d'imputabilité et de simplification des redditions de compte

- Les universités demeurent imputables des pouvoirs publics, mais les processus de reddition de comptes exigés devraient être clarifiés et simplifiés, et ce, afin de permettre une meilleure rétroaction aux pouvoirs publics.
- La multiplication des exigences mène à une allocation importante de budgets à l'embauche de personnel administratif pour gérer la reddition de comptes, sommes qui pourraient être redirigées aux missions d'enseignement et de recherche.
- Le financement des établissements universitaires, comme indiqué dans la recommandation 1, doit permettre une autonomie des établissements face à toute pression extérieure.
- Un aspect important de l'autonomie institutionnelle qui ne semble pas être mentionné est la gestion démocratique interne des établissements. Les universités sont redevables et imputables devant les communautés qu'elles servent.
- La reconnaissance de l'autonomie institutionnelle doit être le corollaire d'une gouvernance saine et démocratique des institutions.
- Il importe de mettre en place des mécanismes de recevabilité des administrations universitaires, non seulement envers le gouvernement provincial, mais aussi envers les membres de la communauté universitaire.

### Pour des politiques inclusives et sécuritaires à l'université

- La liberté académique représente un levier pour les universités d'intégrer au sein de l'enseignement et de la recherche la question de l'éducation inclusive. L'autonomie institutionnelle représente aussi un levier pour les universités pour développer leurs propres politiques inclusives et pour développer sur leur campus une culture en cohérence avec les valeurs exprimées des ministères d'inclusion, d'ouverture à la diversité des personnes et des besoins, d'universalité, d'accessibilité, d'équité et d'égalité des chances.
- Il faut tenir compte du caractère sécuritaire du milieu universitaire comme lieu de réflexion et d'apprentissage.
- Les universités ont un historique colonial et sont, encore aujourd'hui, un milieu où se perpétuent des dynamiques d'oppression et de discrimination systémiques, notamment le racisme systémique. La reconnaissance de la liberté académique ne doit pas se faire au détriment du caractère inclusif visé par le milieu universitaire. Il faut revoir les politiques d'inclusion pour une véritable liberté académique.
- Les universités doivent prioriser la sensibilisation de l'ensemble des membres de la communauté universitaire aux réalités et aux défis vécus par les personnes issues de la diversité (ex. l'identité et l'expression de genre, l'âge, la condition sociale, l'orientation sexuelle, l'origine ethnique, la religion, la présence ou l'absence de handicap, le statut d'étudiante ou d'étudiant international et/ou l'appartenance aux Premiers peuples.)

## **L'université québécoise du futur. Tendances, enjeux, pistes d'action et recommandations**

---

- Il importe d'inclure une réflexion portant sur la mise en place d'un Conseil des universités du Québec, avec une représentation étudiante importante.
- Les universités ne sont pas que les dépositaires d'un savoir passé ; elles sont les créatrices de nouveaux savoirs et les formatrices d'une main d'œuvre qualifiée, et plusieurs d'entre elles interagissent avec nombre de secteurs de la société.
- Le scepticisme à l'endroit des experts est sain s'il est accompagné d'une confiance envers les institutions chargées de questionner l'autorité épistémique de leurs membres. L'université se joue désormais dans sa transformation en une agora accessible où les délibérations viennent à bout de la tyrannie de l'ignorance.
- Le dialogue entre les savoirs universitaires et les savoirs qui sont générés dans d'autres sphères est nécessaire.
- Il faut davantage d'universitaires sur les conseils d'administration, dans les instances de gouvernances provinciales et étatiques. L'expertise universitaire doit être davantage utilisée.
- L'université est un lieu pour se questionner, prendre la parole et remettre en question sur la base des valeurs scientifiques (rigueur, fiabilité, validité...). Les universitaires restent, en principe, les acteurs détenant la plus grande liberté de penser et de parole dans notre société. Cela doit être préservé jalousement.

### **Pour un changement de paradigme**

- Les efforts de reconnaissances impliquent un changement de paradigme de la part des établissements universitaires pour que cette reconnaissance fonctionne. Un processus de réforme systémique est nécessaire, pour faire en sorte que tous les étudiantes et les étudiants aient d'emblée leur place de plein droit sans être stigmatisés d'aucune façon. La plupart des mesures d'accès mises en place reposent sur une politique d'intégration qui perpétue une logique coloniale, en mettant les étudiants des Premières Nations et des Inuits face à l'alternative de s'adapter (« s'intégrer ») ou être exclu.
- L'expertise des savoirs traditionnels, des méthodes d'apprentissage et de l'expertise des gardiens du savoir doit être reconnue dans la reconnaissance de l'institution universitaire.
- L'université doit être un lieu où la diversité des points de vue, des origines et des opinions est perçue comme une richesse. La transmission des savoirs, la recherche de la vérité, l'avancement des connaissances et le développement de la pensée critique sont les principes premiers sur lesquels se fonde l'autonomie de l'institution universitaire, laquelle doit être protégée.
- Les universités ne sont plus que les dépositaires d'un savoir passé ; elles sont les créatrices de nouveaux savoirs et les formatrices d'une main-d'œuvre qualifiée. Plusieurs grandes universités sont devenues des conglomérats de plusieurs dizaines de milliards de dollars, elles sont devenues des « multiversités », archétype illustrant comment les savoirs universitaires en sont venus à imprégner presque toutes les sphères sociales.
- Qu'advient-il du rôle des savoirs universitaires lorsque la société du savoir entre, paradoxalement, dans une ère post-vérité ? Le scepticisme à l'endroit des experts est sain s'il est accompagné d'une confiance envers les institutions chargées de questionner l'autorité épistémique de leurs membres. L'université se joue désormais dans sa transformation en une agora accessible où les délibérations viennent à bout de la tyrannie de l'ignorance.

### **Des enjeux de reconnaissance**

- Faire reconnaître la valeur de la recherche fondamentale souvent la grande oubliée dans les mesures visant à évaluer l'impact de la recherche. Mettre en place des moyens pour assurer son développement et faire reconnaître son caractère indispensable, en amont et en complémentarité avec la recherche appliquée.
- Investir dans la reconnaissance des chercheuses et des chercheurs du collégial en ce qui concerne l'admissibilité aux différents programmes de financement des Fonds de recherche du Québec et des trois organismes subventionnaires fédéraux. Donc, intégrer une reconnaissance des collèges dans la recommandation 3.
- La reconnaissance passera par la perception concrète que l'université est au service de sa société. En contrepartie, la société sera beaucoup plus encline à servir de laboratoire vivant pour faciliter le travail des chercheurs.
- Encourager les professeur(e)s à prendre la parole dans l'espace public est la meilleure façon de reconnaître l'université québécoise.
- Afin que les universités soient réellement au service de la population, il est primordial que l'ensemble des Québécois(e)s puissent y avoir accès en toute égalité (ajout à la recommandation 3)
- Bien qu'une formation pour répondre aux besoins des milieux d'emploi soit pertinente, les formations doivent outiller les citoyens sur le plan des connaissances et de l'esprit critique selon leurs intérêts et leurs aspirations.
- Le gouvernement doit soutenir ses institutions universitaires et postsecondaires en misant et en diffusant les critères de qualité de ses institutions.

# L'université québécoise du futur. Tendances, enjeux, pistes d'action et recommandations

## Recommandation 4 : INFORMATION RELATIVE AUX DIFFÉRENTES DIMENSIONS DE L'ACTIVITÉ UNIVERSITAIRE

### Thèmes abordés :

- Un organisme de collecte et de gestion de données indépendant
- Des données à prioriser
- Des données faciles à colliger, à comprendre et à accéder

### Un organisme de collecte et de gestion de données indépendant

- L'absence d'un portrait clair et d'informations complètes et à jour sur la situation des établissements universitaires a été dénoncée à maintes reprises sans changement. Sans alourdir l'administration universitaire, une reddition de comptes plus efficace est indispensable. Améliorer la compréhensibilité et l'aspect comparable des données et des portraits exigés devrait être sous la responsabilité d'un futur conseil des universités qui serait indépendant du gouvernement, des ministères ainsi que des administrations universitaires.
- L'objectif de documenter sur une base historique l'activité universitaire est louable, mais s'il faut, pour ce faire, entretenir en continu une imposante banque de données, la peine pourrait bien emporter le profit. Les ressources du ministère de l'Enseignement supérieur, du BCI et des universités (dans la mesure où elles ont un financement adéquat) sont à même de définir l'information pertinente à compiler pour rendre compte de l'activité universitaire et de son impact dans la société. Ces données seront utiles à la planification stratégique des établissements et elles faciliteront les activités de rayonnement de la recherche québécoise à l'international.
- L'organisme chargé de la gestion de ces données devrait être indépendant du système universitaire québécois.
- Il faudrait donner la responsabilité d'améliorer la collecte de données et la reddition de compte à un conseil des universités indépendant du gouvernement.
- La notion d'imputabilité et le financement public des universités requièrent que des données fiables soient colligées pour rendre compte de leurs divers services, de façon transparente.
- La création du groupe de travail technique proposé devrait inclure dès le départ tous les types d'utilisateurs potentiels de ces données.
- Il y a une inquiétude face à la lourdeur de ce que propose la recommandation 4. Une centralisation des pratiques de collecte et de gestion des données peut renforcer une certaine bureaucratisation et entraîner un coût humain. Un effort de concertation s'impose.

### Des données à prioriser

- La collecte des données doit être stratégique et comporter une valeur ajoutée évidente.
- Des études approfondies sur le monde universitaire sont une nécessité et doivent guider les bonnes pratiques et l'identification des enjeux qui orienteront le développement des institutions de demain. Les universités doivent donner l'exemple en la matière.
- Il est proposé de mettre à jour l'étude sur les professionnels de recherche (PRR) de 2013, cette fois-ci en incluant l'ensemble du personnel de recherche et l'ensemble des universités et de constituer une banque de données spécifique au PPR en rendant compte des impacts de leurs activités.
- Il est primordial de disposer de données fiables, robustes et accessibles à des coûts raisonnables permettant aux établissements de se positionner et de se comparer. Ces données sont indispensables pour mesurer l'offre de formation, son évolution, ainsi que le développement de connaissances.
- Déterminer les données et éventuellement les critères qui permettront d'évaluer le travail des universités reste un élément très important à définir. Le danger serait d'aller vers des éléments uniquement quantitatifs (certes essentiels), peu représentatifs de la complexité de l'apport scientifique et sociétal des universités.
- Il serait important de connaître les activités pédagogiques des universités pour mieux collaborer et apprendre des expériences des autres institutions.
- Il est proposé de produire des données qui aident à la collaboration entre instituts, notamment pour la création de programmes.
- Il est suggéré de prioriser la constitution de données qui portent sur l'évolution de la recherche.
- Colliger des données pour mieux connaître la production de la recherche en français et sa diffusion au sein de la francophonie.

## L'université québécoise du futur. Tendances, enjeux, pistes d'action et recommandations

---

- Se servir des données colligées pour améliorer les politiques et les pratiques des universités en matière d'équité, de diversité et d'inclusion, autant au sein des effectifs de ses établissements qu'au sein de ses étudiant(e)s.
- L'importance des données pour une bonne gestion des ressources et des activités des universités est encore plus grande pour les étudiant(e)s en situation de handicap afin que l'offre de soutien corresponde à leurs besoins. Des données valides pertinentes sur les étudiant(e)s en situation de handicap permettent aux universités de mieux les attirer vers l'enseignement supérieur et de bien planifier la gestion des ressources en matière d'accueil, d'intégration et de services qui leur sont destinés, favorisant ainsi leur réussite scolaire.
- Les Premières Nations et les Inuits se sont dotés de principes régissant les différentes dimensions relevées dans l'hypothèse parce que trop souvent, elles ont fait l'objet d'études au détriment de celles-ci. Les principes de propriété, contrôle, accès et possession (PCAP) sont importants et doivent encadrer la pratique de la recherche et de toutes études de données et développée avec les autorités compétentes.

### **Des données faciles à colliger, à comprendre et à accéder**

- Concevoir une interface facile d'utilisation pour l'ensemble des citoyennes et des citoyens.
- Donner un accès facilité aux chercheuses et aux chercheurs pour des fins de recherche.
- Créer des interfaces informatiques ergonomiques rendant plus facile sans être chronophages pour les personnes responsables.
- Rendre accessibles les données générées à toutes et à tous, et ce, gratuitement, incluant les organismes d'éducation communautaires.



## L'université québécoise du futur. Tendances, enjeux, pistes d'action et recommandations

### **Recommandation 5 : RÉUSSITE DES COLLABORATIONS ET DES SYNERGIES INTERORDRES**

#### **Thèmes abordés :**

- Pour un « mécanisme » permanent associant les deux ordres (collégial et universitaire)
- Des façons pour assurer les collaborations interordres (mentorat, passerelles, portfolio, pôles régionaux, etc.)
- Des moyens pour assurer les collaborations interordres
- Des exemples édifiants de synergies interordres
- L'équité, la diversité et l'inclusion (ÉDI) comme un levier d'initiatives interordres

#### **Pour un « mécanisme » permanent associant les deux ordres (collégial-universitaire)**

- Mettre en place, soutenir et animer un mécanisme souple et permanent associant les deux ordres.
- S'inspirer du projet de mise sur pied d'une commission mixte de l'enseignement supérieur pour la création d'un « mécanisme permanent ».
- S'assurer de mettre en valeur les synergies interordres, car elles sont fondamentales et très importantes.
- Valoriser une plus grande implication de l'université dans l'ensemble du réseau de l'éducation financé par la recommandation 1, des sommes versées aux universités conditionnellement à leur implication dans la communauté.
- Faire preuve d'une plus grande fluidité, ce qui ne peut qu'accroître la réussite, la persévérance et l'accès des étudiant.e.s québécois à l'enseignement supérieur. La recherche de complémentarité peut être envisagée sans compromettre le caractère distinct et les contributions de chacun des ordres. Les universités doivent devenir des espaces moins cloisonnés permettant l'élaboration d'activités et d'échanges fructueux avec les collèges.
- Voir les collaborations interordres comme des leviers pour augmenter la transition aux études universitaires et à accroître la persévérance scolaire dans les programmes préuniversitaires, notamment dans le domaine des sciences humaines.
- Mettre en place une réflexion sur les besoins ciblés par les collaborations collège-université. Les efforts de collaboration doivent se traduire par un partage plus clair entre les deux niveaux d'enseignement.
- Préciser qu'il faut développer de l'interordre, non seulement en enseignement, mais également en recherche et en services aux collectivités. Cette collaboration pourra se faire en mettant de l'avant les valeurs qui font consensus en enseignement supérieur : la liberté académique, l'autonomie institutionnelle, la gestion collégiale, la collaboration entre les établissements, l'accessibilité aux études postsecondaires, la conception de l'université et du collège comme service public.
- Reconnaître la recherche comme un puissant fil conducteur entre les ordres.
- Assouplir les régimes pédagogiques du côté des collèges et avoir une planification comptable plus serrée du côté des universités apporterait des améliorations à chacune des institutions et au Québec tout entier.

#### **Des façons pour assurer les collaborations interordres (mentorat, passerelles, portfolio, pôles régionaux, etc.)**

- Multiplier les initiatives de mentorat pour favoriser la transition collège-université.
- Consolider et pérenniser les projets de passerelles interordres déjà en place, entre autres ceux qui encouragent la collaboration cégeps-universités, mais aussi avec les organismes de culture scientifique, les organismes de recherche publique et parapublique les centres collégiaux de transfert de technologie (CCTT). Ces initiatives doivent être développées dans le respect de l'autonomie des parties prenantes et être implantées en tenant compte des effets potentiels qu'elles sont susceptibles d'engendrer de part et d'autre.
- Poursuivre les arrimages entre les programmes de formation technique et le baccalauréat universitaire, ce qui permet à un nombre de plus en plus important de diplômés de la formation technique d'accéder à une formation universitaire (ex. : DEC-BAC en Soins infirmiers) et développer le chantier des cheminements DEC-BAC.
- Permettre aux professeur.e.s d'intervenir aux différents ordres d'enseignement au besoin. Il y a là un outil de valorisation de la profession enseignante.
- Permettre aux étudiant.e.s d'acquérir des crédits universitaires dès le secondaire (ex. réalisation de projets parascolaires). Cela permettrait de valoriser les études supérieures et d'accroître la fréquentation universitaire.
- Miser, à l'échelle régionale, sur les pôles régionaux qui visent le soutien de la concertation entre les établissements de l'enseignement collégial et les établissements universitaires d'un même territoire.

## **L'université québécoise du futur. Tendances, enjeux, pistes d'action et recommandations**

---

- Mettre en place des procédures qui permettent de créditer la participation aux activités interordres dans le parcours collégial ou universitaire des étudiant.e.s.
- Créer un portfolio des compétences qui permettrait aux étudiant.e.s de constater leur progrès et leur développement citoyen du collégial aux différents cycles universitaires, en plus de fournir une certaine cohérence à leur formation.
- Porter une attention particulière à la résolution des irritants qui peuvent survenir parmi certains champs d'études.
- Encourager les efforts de recherche et de création au collégial et mettre en place des processus les favorisant.
- Collaborer pour éviter des doublons dans la formation des jeunes, et le travail pédagogique et de recherche.
- Renforcer les initiatives existantes notamment par une meilleure diffusion et de communication.
- Miser sur le Forum international Sciences-Société et les activités de maillages organisées par l'Acfas depuis 21 ans, des initiatives interordres qui peuvent servir de modèle pour solidifier les collaborations entre les acteurs universitaires et collégiaux.
- Réactiver le comité de liaison de l'enseignement supérieur (CLES) pour un mécanisme au plan national.

### **Des moyens pour assurer les collaborations interordres**

- Accorder plus de financement au provincial pour les scientifiques avec des collaborations interordres.
- Instaurer des programmes de recherche collaborative interordres.
- Donner un financement accru aux Fonds de recherche du Québec (FRQ) pour la mise en place de programmes interordres.
- Miser sur les pôles régionaux d'enseignement supérieur en les finançant sur une base stable en fonction de leurs résultats et non seulement de manière forfaitaire par région. Leur donner des ressources pour travailler en réseau en partageant les meilleures pratiques.
- Engagement de la Fédération des cégeps d'investir des ressources pour assurer un meilleur arrimage possible entre les programmes de formation dans la mesure où les attentes sont claires et convergentes.

### **Des exemples édifiants de synergies interordres**

- Prendre exemple sur le modèle de l'Institut de tourisme et d'hôtellerie du Québec (ITHQ), le seul établissement québécois à réunir 3 ordres d'enseignement sous une même direction générale. cf. : le projet GastronomiQc Lab, une unité mixte de recherche mise sur pied codirigée avec l'Institut sur la nutrition et les aliments fonctionnels de l'Université Laval avec le but est de favoriser l'innovation et de faire rayonner la gastronomie québécoise à l'international. Voir aussi le CCTT ExperiSens, qui regroupe des professeur.e.s de l'ITHQ et des étudiant.e.s des 3 ordres d'enseignement dans les projets de recherche. Dans la collaboration ITHQ- UQÀM, les 2 institutions ont développé des passerelles entre le diplôme d'études collégiales et le baccalauréat donnant la possibilité à l'étudiant.e de valider l'équivalent d'une année complète de cours.
- Inclure l'Institution Kiuna, le seul collège par et pour les Premières Nations, dans le processus collaboratif avec les institutions universitaires. Kiuna offre des programmes préuniversitaires traitant de différents enjeux autochtones comme, par exemple, les langues maternelles. Pour Kiuna, la réussite des collaborations et des synergies interordres passe par le respect de la sécurisation culturelle de nos étudiants.

### **L'ÉDI comme un levier d'initiatives interordres**

- Collaborer avec l'Office pour les personnes handicapées et son projet d'optimisation des services aux citoyens de façon à s'assurer que dans les passerelles interordres, les étudiant.e.s en situation de handicap puissent continuer à recevoir les services d'aide auxquels ils ou elles ont droit sans interruption et réduire le nombre de démarches dans les transitions entre les ordres d'enseignement.
- Prendre exemple sur les collèges qui ont développé une expertise d'accueillir les adultes autonomes qui ont davantage de responsabilités que de jeunes adultes qui habitent chez leurs parents. Les collaborations plus intenses entre collèges et universités d'une même région pourraient assurer une continuité de services aux adultes autonomes qui passent du collège à l'université. On pense notamment aux services de garde, aux services d'articulation études-famille-emploi et aux services d'aide à l'emploi.
- Unir les efforts interordres pour développer des conditions plus favorables à la poursuite de la formation continue des personnes en situation de handicap (PSH). Il semble que les services adaptés offerts aux PSH par les collèges soient moins utilisés par les personnes inscrites à la formation continue.



## L'université québécoise du futur. Tendances, enjeux, pistes d'action et recommandations

### Recommandation 6 : RÉUSSITE DES COLLABORATIONS ET DES SYNERGIES À L'INTÉRIEUR DE L'ORDRE UNIVERSITAIRE

#### Thèmes abordés :

- Des conditions et des actions pour accroître les synergies interinstitutionnelles
- Des leviers pour mieux soutenir, optimiser et bonifier les initiatives de collaboration
- Dresser un état des lieux de l'intersectorialité et assurer les conditions de son déploiement
- Des initiatives autour des enjeux d'accessibilité et de l'équité, la diversité et l'inclusion (ÉDI)

#### Des conditions et actions pour accroître les synergies interinstitutionnelles

- Envisager plus largement la réussite des collaborations et des synergies entre les universités au sein d'un mandat plus conséquent de coordination du réseau qui serait déployé en lien avec les dispositifs d'une loi-cadre sur les universités québécoises.
- Créer un conseil des universités du Québec dont la mission première serait consacrée à la recherche, à l'analyse et à la coordination du réseau universitaire pour construire un lieu propice à la conception et à la réalisation des arbitrages nécessaires en vue du déploiement d'un bon nombre d'initiatives.
- Aborder le problème de reconnaissance des cours et des crédits interinstitutions. Il est fréquent qu'une personne ne puisse pas se faire reconnaître des cours et des crédits obtenus dans une université autre, un problème qui semble relié à la concurrence malsaine entre les universités. Rien ne justifie qu'une personne ait à reprendre des contenus qu'elle connaît déjà.
- Donner un poids plus grand à l'intégration facultative. Il faut limiter le nombre de facultés et utiliser la haute direction universitaire pour intégrer ces facultés génériques entre elles pour déconstruire les silos.
- Miser sur les possibilités de collaboration interétablissements. À cet égard, l'Institut de tourisme et d'hôtellerie (ITHQ) travaille en collaboration avec l'UQÀM par l'entremise d'une cogestion pédagogique et financière et a créé le GastronomiQc Lab, une unité mixte de recherche entre l'ITHQ et l'Université Laval.
- Opérer un décloisonnement à grande échelle et permettre la reconnaissance et le respect des connaissances et des savoirs traditionnels, des savoirs autochtones millénaires transmis de façon orale de génération en génération.
- Miser sur la cosupervision étudiante. Comme la majorité des collaborations universitaires interuniversitaires et internationales réussies se réalisent par l'entremise d'une cosupervision étudiante, la communauté étudiante aux 2e et 3e cycles y voit une possibilité d'avoir un impact plus large durant et après leurs études. Cependant ces collaborations augmentent la charge de travail du corps professoral.
- Miser sur la formation à distance, car elle permet une ouverture sur le monde permettant ainsi aux étudiant.e.s de choisir l'université de leur choix en faisant abstraction des frontières.
- Tirer profit du numérique pour internationaliser les collaborations afin d'étendre l'accès à une expérience internationale à l'ensemble de la population étudiante.
- Mettre en lumière des capacités qui sont actuellement négligées à l'intérieur d'une même université (ex. : les chargé.e.s de cours).
- Créer et implanter de multiples ressources éducatives libres (REL) pour le corps enseignant de toutes les universités du Québec.
- Miser sur des modèles existants tels que les milieux d'apprentissage en réseau international (MARI), ou *Globally networked learning environments* (GNLEs), qui permettent, à faible coût, de rehausser la qualité de l'apprentissage.

#### Des leviers pour mieux soutenir, optimiser et bonifier les initiatives de collaboration

- Favoriser les programmes de type conjoints comme il y en a dans le réseau de l'Université du Québec.
- Offrir des programmes conjoints de meilleure qualité avec une plus grande diversité de points de vue.
- L'interdisciplinarité suppose une grande compétence disciplinaire et un réaménagement des programmes actuels.
- Adopter un référentiel de compétences transférables et créer un portfolio pour un langage commun entre les différents services et secteurs universitaires en matière de réussite étudiante.
- Mettre en place un fond réservé au financement de la recherche des personnes chargées de cours de façon à libérer un potentiel de créativité sous-utilisé.

## **L'université québécoise du futur. Tendances, enjeux, pistes d'action et recommandations**

---

- Renforcer les espaces pour débattre et discuter des enjeux sociaux et académiques existantes, en créant davantage et s'en servir pour créer des possibilités de collaborations et de générer des idées nouvelles.

### **Dresser un état des lieux de l'intersectorialité et assurer les conditions de son déploiement**

- Le Conseil supérieur de l'éducation devrait se pencher sur le sujet de l'interdisciplinarité afin de dresser un état des lieux et d'en connaître plus clairement les avantages et désavantages pour la société.
- Le décloisonnement disciplinaire ne devrait pas être institué en modèle, tant que la démonstration que les avantages de cette approche surpassent ceux d'une solide formation disciplinaire soit faite.
- On doit mettre en valeur la pertinence des collaborations et des parcours interdisciplinaires, voire intersectoriels, mais sans tomber dans la quantophrénie. On doit aussi encourager les procédures de collaboration, multiplier les lieux d'échanges pour les équipes qui s'engagent dans cette voie et miser sur les échanges et collaborations entre les chercheur.e.s qui œuvrent au sein de l'ensemble de la francophonie.
- Accord avec les concepts d'interdisciplinarité et d'intersectorialité proposés par le document de réflexion. De plus, la collaboration interdisciplinaire, voire transdisciplinaire, exige du temps, mais en vaut vraiment la peine, tant sur le plan des retombées scientifiques (pertinence et impact social accru) que du développement personnel comme chercheur.e (élargissement des horizons, défis intellectuels, nouvelles collaborations, etc.).
- Miser sur la cosupervision étudiante intersectorielle en mettant en place des mécanismes (subventions, critères d'évaluation, etc.) la favorisant et favorisant l'autonomisation étudiante.
- Créer des postes de type « *joint appointment* » pour valoriser l'interdisciplinarité et la diversité de la carrière professorale.
- La véritable interdisciplinarité nécessite une collaboration entre spécialistes qui ont appris à parler un langage commun pour affronter ensemble des problèmes complexes. Les programmes de soutien à la recherche doivent tenir compte de cette réalité et favoriser les maillages d'expertises pertinentes.
- Définir de nouvelles métriques pour évaluer, qualifier et quantifier les contributions des individus au profil intersectoriel relève ne peut se faire sans une définition d'un profil intersectoriel.
- L'interdisciplinarité est au cœur de la mission de l'Acfas. Le développement de l'interdisciplinarité doit être accentué, mais sans qu'il n'entrave la diversité des approches de recherche plus « traditionnelles », dont l'université et la société sont bénéficiaires. Il est important de garder un large horizon dans le développement des initiatives financées, en laissant le soin aux spécialistes de proposer des projets et des sujets pertinents.
- Notre époque exige une vision plurielle de la réalité. Que le gouvernement finance davantage la recherche intersectorielle dans des domaines spécifiques ne peut qu'être bénéfique pour toute la société.
- S'assurer que l'accroissement des collaborations tant internes qu'entre établissements ne justifie un agrandissement de la taille des groupes-cours et que la promotion de profils intersectoriels n'implique pas de nouvelles mesures de succès, de comparatifs et donc de performance.
- Adapter les programmes de subventions de recherche aux réalités des organismes de la société civile, reconnaître à leur juste valeur leur contribution et leur donner davantage de moyens pour en réaliser.

### **Des initiatives autour des enjeux d'accessibilité et de ÉDI**

- Faire la promotion, la diffusion et le partage de bonnes pratiques en matière d'équité, de diversité et d'inclusion, ce qui représente un bon exemple de collaboration entre les universités et sert à promouvoir une culture inclusive au sein des hautes directions et de la communauté des universités.
- Mettre à contribution des services nonacadémiques des universités, comme les bibliothèques, les services administratifs, les services de soutien, les services matériels, technologiques et médiatiques dans le développement des pratiques inclusives.
- Miser sur la création de communautés de pratique destinées aux professeur.e,s et aux professionne.les, le partage d'expertise et de ressources et le transfert de connaissances entre les intervenant.e,s (ex. une communauté autour des étudiant.e,s en situation de handicap pour mieux les soutenir et les outiller).
- Favoriser des projets de recherche audacieux et créatifs touchant à la question de l'éducation inclusive au sein de l'offre d'enseignement, de la recherche et des pratiques, et ainsi se démarquer par un fort leadership en matière d'équité, de diversité et d'inclusion.
- Initier des projets de recherche en collaboration avec les universités qui sont fructueux et utiles aux milieux de l'éducation des adultes.

## L'université québécoise du futur. Tendances, enjeux, pistes d'action et recommandations

### Recommandation 7 : ACCROISSEMENT DE LA FRÉQUENTATION UNIVERSITAIRE AUX TROIS CYCLES

#### Thèmes abordés :

- Formation tout au long de la vie et création d'un portfolio de compétences
- Des actions pour accroître la fréquentation aux trois cycles
- Des environnements d'apprentissage ouverts et inclusifs

#### Formation tout au long de la vie et création d'un portfolio de compétences

- La création d'un portfolio de compétences permettrait aux étudiants de constater réellement leur développement tout au long de leur formation.
- Comme les parcours individuels sont de moins en moins linéaires, les établissements universitaires doivent offrir de la souplesse permettant aux personnes intéressées, qu'elles soient ou non à l'emploi, d'entamer, de poursuivre, de finir ou de reprendre leurs études.
- Les employeur.e.s recherchent de plus en plus des personnes qualifiées et exigent un diplôme universitaire pour occuper des postes de gestion. Les modèles d'affaires évoluent rapidement requérant un socle de connaissances et de compétences indispensables pour demeurer dans un marché de l'emploi de plus en plus compétitif. À cet effet, l'idée d'un « portfolio de compétences » apparaît particulièrement intéressante.
- De plus en plus de personnes présentent un parcours scolaire dit atypique avec de nombreux aller-retour entre les bancs d'école et d'autres activités (professionnelles, familiales, etc.). Leurs besoins de formation, mais aussi leurs façons d'apprendre, se transforment en cours de vie. L'université, pour se rendre attrayante, devra développer des méthodes pédagogiques et des contenus qui répondent à leurs besoins.
- L'université devra développer une plus grande collaboration entre les services de formation continue et les programmes de formation créditées, et investir pour que les services de formation continue développent des formations courtes (voire très courtes). La formation continue concerne les professionnel.le.s en exercice, mais également les travailleuses et les travailleurs qui désirent se requalifier ainsi que les gens qui désirent se former par plaisir (ex. aîné.e.s). L'université du troisième âge est une façon de favoriser leur santé mentale et intellectuelle.
- Il faut affirmer toujours plus fortement la pertinence des compétences et des connaissances acquises par les étudiant.e.s. universitaires pour la société en général.
- Éliminer les obstacles financiers qui ont constitué un frein important au développement des solutions pour soutenir les étudiant.e.s. Les adaptations requises, qu'elles portent sur des aménagements pédagogiques, sur l'élimination des obstacles financiers, sur l'accès à une offre de formation courte ou sur une meilleure mobilité, ont un coût.
- Se doter d'une compréhension fine des réalités et des difficultés auxquelles sont confrontés les étudiant.e.s avec parcours atypiques, marqués d'interruptions ou à profils non traditionnels.
- L'éducation continue suppose des programmes d'études continues bien plus que des aménagements pédagogiques et logistiques (ex. : l'École de technologie supérieure favorise les candidats à l'admission qui ont déjà un diplôme technique).
- Préconiser la concertation, et inclure la Centrale des syndicats du Québec (CSQ) qui compte des membres actifs au sein de l'ensemble des paliers éducatifs du Québec, parce que les déterminants de la fréquentation universitaire existent en amont de l'université.
- Il est nécessaire que l'université ouvre ses portes au plus grand nombre si elle veut jouer son rôle de pilier social et contribuer au bien commun, et ce, avec l'aide de diverses mesures gouvernementales ou institutionnelles.
- Revoir la mécanique du financement actuel, basée que sur la fréquentation étudiante (en EETP) qui induit de la concurrence entre les établissements et participe à une logique de clientélisme. En outre, la méthode de projection de la fréquentation étudiante utilisée par le ministère de l'Enseignement supérieur (MES) comporte des marges d'erreur importantes avec la fréquentation.
- Revoir la formule de répartition du financement. La Fédération québécoise des professeures et professeurs d'université (FQPPU) a testé plusieurs modèles de formules et est disposée à faire des propositions très concrètes au gouvernement du Québec en ces matières.
- Permettre une diversité de carrières en recherche avec des emplois stables et de qualité (ex. personnel de soutien).
- Lever les obstacles à un retour aux études.
- Tenir une large discussion sur les répercussions, la nécessité et la volonté de l'augmentation de la fréquentation universitaire aux 2<sup>e</sup> et 3<sup>e</sup> cycles.
- Favoriser la création de postes stables reconnus dans le milieu universitaire, et ce non seulement à l'intérieur du corps professoral.

## L'université québécoise du futur. Tendances, enjeux, pistes d'action et recommandations

---

- Réformer le stage postdoctoral afin de diminuer le risque associé à ce choix de carrière.
- Favoriser l'enseignement à distance, ce qui permettrait d'attirer davantage la communauté étudiante de l'extérieur du Québec.
- Développer un système de reconnaissances des acquis comme la France (<https://www.education.gouv.fr/la-validation-des-acquis-de-l-experience-vae-3077>).
- Démocratiser l'accès aux études supérieures avec des arrimages avec les employeur.e.s. Les entreprises devraient avoir un soutien gouvernemental quand elles permettent à leurs employé.e.s de parfaire leurs connaissances et formation.
- Valoriser les études supérieures, mais pas au détriment d'autres parcours scolaires aussi nécessaires que respectables. Il faut éviter de créer des « classes ».
- Accorder une attention soutenue aux étudiant.e.s inscrit.e.s aux cycles supérieurs, et en particulier au doctorat.
- Reconnaître davantage la valeur de la diplomation universitaire et valoriser l'apport des apprentissages réalisés dans les hauts niveaux de notre système d'éducation (ex. doctorat) auprès de la population afin qu'on en mesure toute la portée pour le développement socioéconomique de notre société.

### Des environnements d'apprentissage ouverts et inclusifs

- Les universités doivent offrir des environnements universitaires inclusifs, tant au niveau de l'accès des lieux, des logements près du campus, du transport, de l'enseignement en présentiel et à distance, du matériel pédagogique que dans la culture, la gouvernance, les politiques et les pratiques des universités.
- Les mesures et services d'aide destinés aux étudiant.e.s en situation de handicap (ÉSH) doivent être financés adéquatement. Il faut aussi faire davantage de promotion auprès des ÉSH quant aux avantages de divulguer leur handicap afin d'obtenir les bons services d'aide au bon moment.
- Les critères d'admissibilité aux différents programmes, aux mesures et aux services d'aide d'un ordre d'enseignement à l'autre doivent être harmonisés.
- Il faut simplifier les démarches pour soutenir le passage du collégial à l'université par des mécanismes formels et systématiques.
- La réflexion doit se faire avec les acteur.trice.s du milieu afin de promouvoir et accroître la fréquentation universitaire aux trois cycles. Il est important de travailler avec les institutions en place telles que le collège Kiuna, le seul centre d'études collégiales développé par et pour les Premières Nations et faire les ponts nécessaires pour encourager la poursuite des études.
- Il faut lever les obstacles pour une université inclusive (ex. : pour les parents, et tout particulièrement aux femmes cheffes de famille monoparentale, les personnes de milieux modestes pour qui les frais de scolarité sont trop onéreux et l'endettement n'est pas envisageable, les autochtones, les personnes racisées et les personnes immigrantes qui ont besoin de médiation culturelle, mais aussi de soutien face au racisme et les ÉSH pour qui de nombreux obstacles doivent encore être levés.
- Il faut réduire les inégalités de tous genres, notamment économiques, mais aussi sociales pour favoriser un climat d'ouverture et de tolérance.
- Accessibilité et gratuité (ou l'équivalent) ne veulent pas dire universalité comme c'est le cas dans le système de santé québécois.
- Il faut aller au-delà d'une célébration de la diversité et prendre conscience du riche bagage porté par les étudiant.e.s non traditionnel.le.s. Il faut leur offrir des lieux d'expression et de contestation et évaluer le succès de manière plus large en incluant des modèles potentiels qui s'arriment au vécu de ces populations souvent marginalisées.
- Un des résultats attendus de l'action concertée proposée est un véritable exercice du droit à l'égalité en matière d'éducation et d'accroître la participation des élèves et des ÉSH à tous les niveaux d'enseignement, en formation initiale et continue, dans des conditions équivalentes à celles des autres étudiant.e.s. Les universités québécoises ont connu une augmentation de 315 % d'ÉSHS et elles devront trouver des façons de répondre à leurs besoins et d'offrir les services adéquats pour favoriser leur réussite.
- Le personnel des services d'aide ne se considère pas suffisamment outillé particulièrement en ce qui concerne les étudiant.e.s ayant des troubles graves de santé mentale ou des troubles d'apprentissage. L'accès au soutien financier aux études est difficile pour certains ÉSH à cause de critères restrictifs.

## L'université québécoise du futur. Tendances, enjeux, pistes d'action et recommandations

### Recommandation 8 : ACCROISSEMENT DE LA RÉUSSITE SCOLAIRE ET DE LA DIPLOMATION AUX TROIS CYCLES

#### Thèmes abordés :

- Des mesures pour la santé psychologique de la communauté étudiante
- Le développement de la formation à distance selon des principes, un cadre et une action concertée
- Des conditions pour assurer la réussite scolaire
- Un environnement et un cadre pédagogique inclusif pour une communauté étudiante diversifiée

#### Des mesures pour la santé psychologique de la communauté étudiante

- Penser au bien-être de la communauté étudiante. Plus d'une personne étudiante sur cinq rapporte des symptômes dépressifs suffisamment sérieux pour nécessiter une prise en charge immédiate; près de 3 étudiant.e.s sur 5 vivent de la détresse psychologique à un niveau comparable au pire quintile de l'ensemble de la population québécoise.
- Faire de l'enjeu de la détresse psychologique étudiante une priorité, tant pour le gouvernement provincial que pour les universités. Le gouvernement du Québec développe une stratégie d'action afin d'améliorer la santé psychologique étudiante au sein des établissements universitaires, et injecte du financement dédié à la mise en place de mesures visant à améliorer la santé psychologique étudiante.
- Faire de la santé psychologique de la communauté étudiante une priorité. La santé psychologique et l'engagement social deviennent incontournables pour contribuer à un environnement d'études universitaires sain soutenant la réussite scolaire.
- Mettre en place une approche globale comprenant plusieurs initiatives réputées efficaces et arrimées aux besoins et aux réalités de la communauté étudiante pour diminuer les facteurs de risque et augmenter les facteurs de protection liés aux problématiques de santé mentale.
- Favoriser une communauté universitaire engagée et un tissu social bienveillant avec un soutien particulier aux projets bénévoles (centres d'entraide à l'étude et veille téléphonique, ateliers de développement des compétences psychosociales, cours crédités portant sur la contribution à une culture de bienveillance dans son milieu).
- Soutenir davantage les initiatives de prévention des problèmes de santé mentale et visant à briser l'isolement des étudiant.e.s. L'initiative *Thèsez-vous* est un excellent exemple.
- Réfléchir sur les problèmes liés aux outils numériques sur le plan de la santé physique et mentale et sur le plan des enjeux sociaux qu'il pose.

#### Le développement de la formation à distance selon des principes, un cadre et une action concertée

- Dresser un bilan des mesures touchant à la formation à distance (FAD) implantées dans les universités en réaction à la crise de la COVID-19 avant de s'inspirer des meilleures pratiques spécifiées dans la recommandation que le développement de la FAD ne doit pas se faire au détriment de la qualité de l'enseignement et de l'encadrement.
- Reconnaître que l'utilisation du numérique, comme tout autre outil, ne peut suppléer à la relation entre personnes dans l'enseignement et ne doit pas se faire au détriment d'embauche de professeur.e.s et de personnel de soutien à l'enseignement et à la recherche.
- Poursuivre la transformation des formules pédagogiques (incluant le mode virtuel) au sein des universités. La réussite d'un programme d'études ne consiste plus uniquement d'une accumulation de savoirs, mais aussi le développement de compétences propres à certains milieux.
- En accord avec la FAD tout en considérant un cadre plus précis, en se souciant de coordonner l'expansion de la FAD à l'échelle nationale et de réfléchir ensemble à l'utilisation optimale des ressources limitées, le respect de l'écosystème et des pratiques existantes, le danger d'exacerbation de la concurrence entre établissements et la préservation des campus situés en région.
- Développer la FAD selon les principes suivants : s'assurer que la conception, les choix méthodologiques, la diffusion et la révision des cours en ligne soient la prérogative des professeur.e.s; avoir le temps, les ressources technologiques et un soutien technique et pédagogique constant; se voir reconnaître les droits d'auteur sur l'ensemble du matériel didactique produit ; recevoir l'accord préalable du professeur,e titulaire des droits d'auteur par le biais d'une licence avant de diffuser le contenu; s'assurer que l'emploi des outils informatiques et des plateformes assurent la protection des données personnelles et la vie privée des professeur.e.s et des étudiant.e.s.
- Considérer la FAD comme la voie du futur, car elle permet une ouverture sur le monde et ainsi aux étudiant.e.s de choisir l'université en faisant abstraction des frontières.
- Considérer des modalités d'enseignement plus souples, ciblées et numériques.
- S'inspirer du rapport *The Innovative University* rédigé avec 12 universités dans le monde.



# L'université québécoise du futur. Tendances, enjeux, pistes d'action et recommandations

---

## Des conditions pour assurer la réussite scolaire

- Poursuivre les transformations universitaires en vue d'implanter des formules pédagogiques adaptées, actives, inclusives et attractives, tout en maximisant leur motivation, leur persévérance et leur réussite. Le recours accéléré aux technologies numériques permet une flexibilité dans les modalités d'apprentissage et d'évaluation, mais il soulève aussi des enjeux d'accessibilité de l'enseignement, du matériel, tant dans l'acquisition que dans l'utilisation, et peut parfois constituer un obstacle aux mesures d'aide pour d'autres étudiant.e.s en situation de handicap (ÉSH) ou avec des besoins particuliers. Le personnel-cadre, les responsables de programmes, de départements, de facultés, le corps enseignant et les divers intervenants doivent être sensibilisés et informés sur les bonnes pratiques pour développer des mesures inclusives.
- Faire en sorte que les professeur.e.s chercheur.e.s enseignent davantage aux 1<sup>er</sup> et 2<sup>e</sup> cycles, ce qui contribuerait à valoriser l'enseignement.
- Intégrer des cours de pédagogie universitaire dans les programmes de cycles supérieurs.
- Encourager davantage de contenu visant le développement de l'esprit critique et les réflexions sur les rôles dans l'espace social.
- Miser sur le personnel de recherche comme vecteur de réussite en reconnaissant son apport pour la formation qu'elle soit au 1<sup>er</sup> cycle ou aux cycles supérieurs. Le personnel de recherche bonifie le parcours étudiant pour une formation riche, adaptée, personnalisée et expérientielle au-delà de de l'encadrement professoral.
- Faire une place au personnel de recherche dans les instances universitaires afin d'alimenter les discussions par son point de vue unique (comités institutionnels, facultaires et départementaux).
- En accord avec plusieurs pistes d'actions proposées dans la recommandation 10 tout en soulignant que plusieurs sont déjà en application et que leur développement dépend d'un financement approprié, stable et prévisible pour donner les moyens, l'espace et le temps aux personnels impliqués.
- Assurer une plus grande stabilité du corps enseignant, ce qui favoriserait une offre de formation toujours plus poussée et réfléchie. De plus, l'autonomie professionnelle des individus responsables de ces enseignements et de ces dispositifs d'encadrement doit être respectée. Le déplacement de certaines activités pédagogiques vers les milieux de travail et la fragmentation des trajectoires de formations doivent viser avant tout la réussite éducative.
- Mieux utiliser les systèmes de reconnaissance de crédits universitaires pour des implications sociales et en lien avec le programme d'études et inclure la reconnaissance des acquis expérientiels pour aider la réussite de professionnel.le.s en exercice qui réalisent des retours aux études ou des diplômes de cycles supérieurs.
- Fournir du soutien, de la formation, des outils, des espaces d'échanges au corps professoral pour formuler de solutions face aux besoins particuliers dans la population étudiante.
- Miser pour la réussite sur les pièces maîtresses suivantes : l'encadrement des étudiant.e.s, le soutien à la persévérance et à la réussite, l'évaluation adéquate des apprentissages et des ressources.
- Miser sur de l'enseignement de qualité et à hauts niveaux d'exigence pour encourager la persistance et la réussite scolaire et lutter contre l'ennui et le découragement.
- Accompagner les recommandations d'une réflexion plus large au sein des universités sur la transition des universités d'une culture d'excellence vers une culture de réussite.
- Faire preuve d'innovation pédagogique, via les collaborations interordres et faire bénéficier les étudiant.e.s des programmes les plus prometteurs. Par exemple, les applications pédagogiques expérientielles et les stages en entreprise permettent aux étudiant.e.s de personnaliser leur cheminement en fonction de leurs intérêts.
- Financer la recherche en éducation inclusive et les expérimentations sur le terrain. Financer le développement de nouvelles compétences tant au niveau pédagogique que technique et ce dans toutes les régions du Québec.
- S'inspirer de l'approche de l'Institut de tourisme et d'hôtellerie du Québec (ITHQ) qui mise sur une grande flexibilité des parcours d'études, qui constitue un terrain d'expérimentation intéressant pour les établissements universitaires, et qui permet de l'encadrement personnalisé ainsi que l'accès à différentes options de scolarisation et ainsi accroître la qualification et la diplomation universitaires.
- Mieux adapter la formation aux 2<sup>e</sup> et 3<sup>e</sup> cycles à la réalité du marché de l'emploi à l'extérieur des universités.
- Assurer une meilleure adéquation sociale des études au 2<sup>e</sup> et 3<sup>e</sup> cycle.
- Réformer le mode de formation pédagogique, d'apprentissage, d'évaluation et de suivi aux 2<sup>e</sup> et 3<sup>e</sup> cycles.
- Réformer les critères d'évaluation professoraux pour inclure des métriques de supervision étudiante habilitante, valorisante et autonomisante.
- Se préoccuper de la multiplication des formations initiées par des entreprises privées, qui se posent en concurrence face à l'enseignement universitaire. L'enseignement universitaire favorise l'apprentissage de démarches rigoureuses permettant de développer les connaissances, de les structurer et de les utiliser selon des méthodologies

## L'université québécoise du futur. Tendances, enjeux, pistes d'action et recommandations

---

éprouvées, reconnues et explicites. Dans une surabondance d'informations, éduquer à « savoir traiter les savoirs » se révèle un élément de formation indispensable.

- Reconnaître l'apport des activités hors programme qui favorisent le développement de compétences transversales et complémentaires aux connaissances disciplinaires (activités de diffusion de la recherche, formations à la vulgarisation scientifique, les activités de soutien à la vie universitaire) pour contribuer à l'obtention d'un diplôme.
- Encourager les projets qui réaffirment les apports collectifs et individuels d'un enseignement public appuyé sur la recherche et les sciences qui vise le bien commun.
- Avoir des données probantes fiables pour analyser l'évolution des formations à la carte et ses retombées.
- Miser sur le chantier, en cours depuis 2018, de la Fédération des cégeps visant à actualiser sa conception de la réussite éducative au collégial et à proposer des pistes d'action pour alimenter les réflexions sur l'université du futur.
- Établir différentes passerelles tant entre les institutions de différents ordres d'enseignement et les autres lieux d'apprentissage.
- Favoriser davantage l'interaction entre la recherche et l'enseignement (ex. partage des recherches des professeur.e.s à leurs étudiant.e.s).
- Favoriser la réussite non pas en distribuant des diplômes, mais en renforçant la formation. Un diplôme doit se mériter. Donc, faire attention à la fine différence entre soutenir et abaisser les exigences académiques.
- Éviter des doublons ou des chevauchements par une étroite collaboration entre les universités, le ministère de l'Enseignement supérieur (MES) et les cégeps spécialement sur les programmes courts universitaires et les attestations d'études collégiales (AEC). S'inspirer du mécanisme mis en place à cet effet entre les programmes d'études professionnelles et ceux de l'enseignement collégial.
- Créer les conditions d'une éducation inclusive afin d'accroître la réussite scolaire de nombreuses populations faisant face à des défis particuliers. La reconnaissance de diplôme ou de compétences acquises à l'extérieur du Canada pose problème depuis de trop nombreuses années. Dans un contexte de pénurie de main-d'œuvre qualifiée, ce manque de reconnaissance constitue une perte pour l'ensemble de la société québécoise.

### **Un environnement et un cadre pédagogique inclusif pour une communauté étudiante diversifiée**

- Documenter les impacts positifs et négatifs des transformations de la pédagogie à l'aide des technologies numériques et de les réévaluer en continu, en prenant en compte la diversité des besoins de formation de l'ensemble des étudiant.e.s et en lien avec les principes d'équité, diversité et d'inclusion (ÉDI).
- Miser sur les structures et des mécanismes d'accueil ÉSH et à besoins particuliers pour offrir des services éducatifs de qualité et sans discrimination. Inclure des réévaluations systématiques au cours du cheminement académique de ces étudiant.e.s structurées dans un plan d'intervention suivant les principes établis dans la Loi québécoise sur l'instruction publique.
- Simplifier les démarches d'accès aux programmes, mesures et services destinés aux ÉSH et à leur famille en développant au sein des réseaux et entre les réseaux des pratiques de concertation.
- Rendre plus accessibles les emplois de courte durée (ex. stages, bénévolat, emploi d'été) pour les ÉSH et à besoins particuliers dans une perspective d'adéquation formation-emploi plus juste.
- Faire que le milieu universitaire s'ouvre sur le monde et les méthodes des Premières Nations et des Inuits.
- Outiller les universités et les différents corps d'emploi à gérer l'insécurité culturelle vécus par de nombreux jeunes Autochtones lorsqu'ils arrivent sur les campus en incluant des Autochtones dans le processus d'accueil et d'encadrement.
- Préparer adéquatement les transitions entre les ordres afin de favoriser la réussite des étudiants surtout ceux en situation de handicap et avec des besoins particuliers dont le nombre est en forte croissance. Les cégeps peuvent compter sur une expertise collective riche d'expérience et d'innovations susceptibles d'inspirer les travaux universitaires en la matière et sont désireux de multiplier les occasions de concertation. Des transitions réussies (secondaire-collégial-universitaire) sont un gage de persévérance.
- Fournir du soutien, de la formation, des outils, des espaces d'échanges au corps professoral pour formuler des solutions face aux besoins particuliers dans la population étudiante.
- Rendre plus accessibles les emplois de courte durée (ex. stages, bénévolat, emploi d'été) pour les ÉSH et à besoins particuliers dans une perspective d'adéquation formation-emploi plus juste.

## L'université québécoise du futur. Tendances, enjeux, pistes d'action et recommandations

### **Recommandation 9 : COLLABORATION UNIVERSITÉ-SOCIÉTÉ AMPLIFIÉE ET ADAPTÉE AUX BESOINS EN ÉVOLUTION**

#### **Thèmes abordés :**

- Services à la collectivité au cœur de la mission de l'université
- Des actions favorisant une collaboration accrue de l'institution universitaire avec les partenaires de la société
- Au service de l'ensemble des personnes et des composantes de la société québécoise

#### **Services à la collectivité au cœur de la mission de l'université**

- Reconnaître que les services à la collectivité font partie intégrante de la mission de l'université et s'assurer que ces derniers sont inclus dans les stratégies de financement des universités.
- Passer entre autres par le renforcement et l'actualisation des services à la collectivité de l'université pour améliorer la collaboration université-société.
- Mettre davantage de l'avant le rôle de l'université qui est d'exercer une fonction critique sur la société. Plus l'université est engagée dans son milieu, plus cela pourra inciter les étudiant.e.s, les citoyen.ne.s à faire de même.
- S'acquitter à bien de cette mission de service à la collectivité requiert de jouir de la liberté d'enseigner, de publier des résultats de recherche, de s'exprimer publiquement, même quand il s'agit de propos qui sont controversés et qui heurtent les sensibilités des uns ou les intérêts économiques des autres.
- Renforcer les liens entre l'université et la société par une confiance mutuelle et le respect des rôles et expertises de chacun, et en misant sur une reconnaissance de la mission des universités et un respect de ses méthodes.
- Montrer, comme université du futur, l'exemple dans la transformation de ses structures, de ses méthodes, de ses choix afin de s'imposer comme chef de file dans sa communauté. En valorisant le discours, l'échange, la collégialité, en structurant ses orientations et ses décisions sur la science, l'université pourra assumer le rôle qui lui revient de plein droit.
- Reconnaître le personnel enseignant contractuel comme source de savoir reconnu publiquement et faisant partie du bassin d'expertise universitaire.
- Intensifier et actualiser le concept de ville-universitaire.

#### **Des actions favorisant une collaboration accrue de l'institution universitaire avec les partenaires de la société**

- Avoir des forums citoyens afin de débattre et de provoquer des idées de recherche.
- Provoquer des occasions de recherches et de transfert de connaissances à partir de besoins exprimés par des citoyen.ne.s.
- Accroître la présence d'universitaires dans la scène publique pour rendre les universités moins hermétiques.
- Utiliser un langage accessible et une attitude d'ouverture et multiplier les plateformes utilisées afin de rejoindre ceux et celles qui ne sont pas fréquemment exposé.e.s à ce type de connaissances.
- Mettre de l'avant le modèle des *living labs* et en faire la norme.
- Créer des possibilités de collaboration dans le milieu universitaire, mais aussi dans les cégeps, les écoles secondaires et les différents milieux afin de vulgariser les connaissances et participer à des débats d'actualité.
- Valoriser la complexité et la teneur (méthode et procédures de vérification) du travail des scientifiques auprès des différents publics autant que les savoirs en eux-mêmes.
- Miser sur l'expertise des savoirs traditionnels, des méthodes d'apprentissage et de l'expertise des gardien.ne.s des savoirs au sein de l'institution universitaire.
- Veiller, pour amplifier la collaboration université-société, au maintien de la cohérence et de la complémentarité des à un diplôme d'études collégiales (DEC) ou même à une attestation d'études collégiales (AEC).
- Tenir une concertation sur les possibilités de réforme des études aux 2<sup>e</sup> et 3<sup>e</sup> cycles en tenant compte des plus récentes avancées, de la nouvelle réalité de la population étudiante, de la réalité du marché de l'emploi à l'extérieur des universités et des défis sociétaux actuels.
- Mieux valoriser la formation et les compétences acquises aux 2<sup>e</sup> et 3<sup>e</sup> cycles dans la société québécoise possiblement par la création d'ordres professionnels pour les personnes diplômées (donnant une garantie de compétence), la tenue de campagnes publicitaires et la création d'une charte d'équivalence entre années d'expérience et études aux 2<sup>e</sup> et 3<sup>e</sup> cycles.
- Produire une formation continue pour les maîtres d'enseignement universitaire et les inciter à suivre des séminaires de développement professionnel (ex. SoTL : <https://www.enseigner.ulaval.ca/ressources-pedagogiques/scholarship-teaching-and-learning-sotl>).



## **L'université québécoise du futur. Tendances, enjeux, pistes d'action et recommandations**

---

- Miser sur les recherches qui touchent aux fausses nouvelles, à la montée de certains dogmatismes, la réception et l'évaluation des connaissances par les différents publics pour trouver des pistes d'actions et mieux asseoir la crédibilité de l'institution universitaire dans sa mission de production et de régulation des connaissances.
- Prendre en compte trois grands obstacles dans la transmission des divers savoirs générés par l'université : 1) il peut arriver que le financement privé de la recherche ralentisse la publication des résultats, 2) les coûts d'abonnements et les enjeux touchant à la publication en accès libre minent l'accès aux articles scientifiques et 3) l'utilisation croissante de l'anglais dans les publications savantes.
- Augmenter la reconnaissance des activités de diffusion par la communauté de recherche destinée aux publics non spécialistes et l'accessibilité aux différents organismes spécialisés en vulgarisation scientifique pour soutenir ces efforts de diffusion.
- S'éloigner des politiques de "publish or perish" pour évaluer la productivité du corps professoral universitaire.
- Promouvoir le principe de la cocréation des savoirs et la mettre en œuvre, à condition que ce ne soit pas la seule manière d'évaluer la pertinence de la recherche.
- Investir dans les méthodes de recherche participative, de coconstruction des savoirs ou de recherche-action.
- Soutenir les initiatives qui existent déjà tout en évitant le piège de l'instrumentalisation de la recherche et de la vision à court terme.
- Ajouter une portion de financement conditionnel à l'implication de l'université dans son milieu.
- Obtenir des ressources supplémentaires pour que les équipes de recherche et les groupes d'enseignement puissent accueillir rapidement et simplement les problématiques des organisations et des entreprises.
- Pour mieux collaborer avec la société, l'université doit respecter le rôle et la mission de chaque partenaire pour créer un effort partagé de conciliation et d'adaptation.
- Mettre à contribution l'expertise de l'Institut de tourisme et d'hôtellerie du Québec (ITHQ) qui est en mesure de soutenir les différents paliers gouvernementaux, les entreprises et les partenaires de la société civile pour toute réflexion et prise de décision entourant les grands enjeux et futurs du secteur tourisme-hôtellerie-restauration.
- Miser sur des collaborations entre les initiatives d'éducation populaire et les universités pour renforcer la prise de pouvoir et l'autonomie des citoyens, à l'origine de nombreuses transformations sociales.
- Inciter à la publication dans sa langue natale et à citer des articles dans d'autres langues que l'anglais.
- Penser l'université du futur comme un énorme réseau, davantage « connectée » avec les milieux de pratiques, le gouvernement et les communautés (dans l'élaboration des savoirs et des questions de recherche, de l'enseignement et de la formation) tout en s'assurant de garder son indépendance et ses valeurs de rigueur scientifique au travers de cette collaboration université-société. Il y a un décalage entre l'Europe et l'Amérique du Nord dans le degré de participation des universités aux réflexions et aux activités gouvernementales. Les universitaires devraient être nettement plus sollicités par les gouvernements et vus comme un actif d'expertise indispensable.

### **Au service de l'ensemble des personnes et des composantes de la société québécoise**

- Être leader en matière d'équité, de diversité et d'inclusion (ÉDI) en cohérence avec les valeurs des ministères de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur en matière d'inclusion, d'ouverture à la diversité des personnes et des besoins, d'universalité, d'accessibilité, d'équité et d'égalité des chances.
- Développer et renforcer leurs politiques et leurs pratiques en matière d'ÉDI dans les universités et s'assurer que leurs effectifs et leur population étudiante reflètent fidèlement la composition de la société.
- Collaborer avec des organisations de la société civile (comme l'Institut de coopération pour l'éducation des adultes (ICÉA)) qui ont une longue expérience de formation à la pensée critique, notamment des populations pauvres ou vivant des inégalités sociales et des discriminations tant systémiques qu'individuelles. L'université, comme institution, doit s'ouvrir aux connaissances expérientielles de la société civile et des Premières Nations et des Inuits et s'en inspirer pour coconstruire de nouveaux savoirs.
- Décloisonner les savoirs à grande échelle avec une reconnaissance et un respect des connaissances et des savoirs traditionnels, des savoirs autochtones millénaires transmis de façon orale de génération en génération.

## L'université québécoise du futur. Tendances, enjeux, pistes d'action et recommandations

### Recommandation 10 : MÉCANISME PERMANENT DE LIAISON UNIVERSITÉ-SOCIÉTÉ

#### Thèmes abordés :

- Un mécanisme de liaison université et société à définir dans sa structure et composition
- Des priorités pour ce mécanisme permanent de liaison

#### Un mécanisme de liaison université et société à définir dans sa structure et composition

- Optimiser les mécanismes existants et non en inventer de nouveaux et s'assurer que ce qui est mis en place aille vraiment des impacts sur le milieu.
- Ne pas créer de nouvelles structures. Des membres de la collectivité participent déjà aux conseils d'administration des universités alors que des dirigeants universitaires s'engagent dans la gestion des institutions de leurs communautés.
- Appui de l'Acfas pour la mise en place d'une Conférence permanente université-société. L'Acfas est un allié de taille qui a défendu sur la place publique l'importance de la recherche et des structures qui la font vivre, mis en place de nombreux espaces de discussion et contribué à faire valoir la pertinence d'une diffusion large des savoirs.
- Recadrer cette recommandation en conférence ou en commission découlant des travaux d'un futur conseil des universités au sein duquel une représentation adéquate des membres de la communauté universitaire serait assurée.
- Prévoir un mécanisme qui doit mener à plus que des orientations théoriques, mais avoir une volonté de générer des retombées significatives.
- Composer cet organisme de manière représentative du milieu universitaire, incluant des professeur.e.s, des étudiant.e.s, des administrateur.trice.s, ainsi que des membres des personnels de l'enseignement et de la recherche.
- Offrir des dégrèvements d'enseignement aux personnes professeurs qui contribuent aux travaux de ce mécanisme de façon significative, de façon à faciliter leur recrutement.
- Reconnaître l'apport du personnel de recherche à la mission universitaire et l'inclure dans ce mécanisme de liaison université-société. Par sa polyvalence, son expérience, ses compétences larges et sa position unique, l'éclairage singulier du personnel de recherche est un atout assuré à la conversation sociale.
- Inclure la société civile représentée de façon large en ne misant pas seulement sur des représentants du secteur économique.
- Réserver des sièges spécifiques pour les Premières Nations et les Inuits. Les Premières Nations et les Inuits ont une forte population jeune. Ils sont aujourd'hui l'avenir de demain.

#### Des priorités pour ce mécanisme permanent de liaison

- Miser sur les services de formation continue comme interface avec le milieu.
- Miser sur les tables de concertations des partenaires économiques, sociaux et des autres ordres académiques.
- Développer davantage de passerelles informationnelles entre les universités et le réseau de l'emploi avec un mécanisme formel de transition entre les deux. Le réseau de la santé et des services sociaux pourrait également être partie prenante.
- Avoir une fonction « détecteur de rumeurs ».
- S'appuyer par un travail auprès des jeunes à partir de l'école secondaire, mais surtout au collégial et à l'université et aussi par le biais des médias sociaux.
- Prioriser un dialogue constant et agile entre les ministères et les universités.
- Inclure dans les rapports annuels de performance une section sur l'arrimage avec le milieu et la participation aux instances régionales et les partenariats actifs avec les réseaux publics et privés.
- Soutenir les formules de protocoles-cadres avec des villes et des organisations régionales adoptés par certaines universités.
- Assurer un financement universitaire adéquat, ce qui permettra de multiplier les initiatives déjà existantes avec les organisations locales et régionales et alimenter la conversation avec le milieu.
- Rendre les processus de révision des programmes qui visent déjà à répondre aux besoins évolutifs des employeur.e.s et des milieux de pratique plus rapides et plus efficaces.
- Favoriser, notamment via les zones d'innovation, le rapprochement de centres de recherche de pointe avec les secteurs industriels clés ou en plein essor au Québec.
- S'appuyer sur des allié.e.s comme les organismes de culture scientifique, les associations et les centres de transfert des connaissances pour établir cette liaison université-société.
- Pour amplifier la collaboration université-société, il est essentiel que les cégeps et les universités veillent au maintien de la cohérence et de la complémentarité de leurs programmes d'études, notamment l'offre des

## L'université québécoise du futur. Tendances, enjeux, pistes d'action et recommandations

---

formations donnant accès à un certificat par rapport à celles donnant accès à un diplôme d'études collégiales ou même à une attestation d'études collégiales. Pour mieux collaborer avec la société, l'université doit respecter le rôle et la mission de chaque partenaire pour créer un effort partagé de conciliation et d'adaptation.

- Pour que les universités soient réellement au service de l'ensemble des personnes et des composantes de la société québécoise dans sa diversité, elles doivent être accessibles à tous, sans discrimination. Elles se doivent d'être leader en matière d'équité, de diversité et d'inclusion (ÉDI) en cohérence avec les valeurs des ministères de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur d'inclusion, d'ouverture à la diversité des personnes et des besoins, d'universalité, d'accessibilité, d'équité et d'égalité des chances.
- Développer et renforcer les politiques et les pratiques en matière d'ÉDI dans les universités et s'assurer que leurs effectifs et leur population étudiante reflètent fidèlement la composition de la société.
- Développer des collaborations entre les services d'aide à l'emploi des universités et les services spécialisés de main-d'œuvre pour les personnes en situation de handicap.
- Inciter les services d'aide à l'emploi des universités à sensibiliser davantage les acteur.trice.s du marché du travail à la richesse de la diversité et aux avantages d'embaucher des personnes en situation de handicap soutenues par divers programmes, ressources et services. S'inspirer de la [Stratégie nationale québécoise](#) pour l'intégration et le maintien en emploi des personnes handicapées.
- Consentir des efforts importants tant pour financer les projets de recherche université/communauté que pour soutenir le développement de la recherche autonome en milieu communautaire. À ce jour, la participation de l'Institut de coopération pour l'éducation des adultes (ICÉA) à des projets de recherche conjoints a été assumée presque gratuitement malgré la valeur ajoutée de l'organisme à la fois branché sur les besoins des populations et soucieux de les impliquer.
- Mieux reconnaître et soutenir (financièrement et matériellement) les activités de recherche tenues dans les organismes de la société civile issue de partenariats universitaires ou de façon autonome.
- Prévoir du temps pour augmenter les compétences en recherche et création des milieux et soutenir la formation continue des chercheur.e.s de la société civile dans le cadre de projets conjoints avec les universités.
- Assurer un dialogue entre les savoirs universitaires et ceux générés dans d'autres sphères de la société. Cela pourrait éviter la marginalisation des savoirs universitaires dans une ère de post-vérité. Reconnaître les savoirs autochtones et assurer qu'ils puissent coexister de façon complémentaire avec les savoirs déjà reconnus par nos institutions.
- Renforcer la transmission bidirectionnelle des savoirs dans les partenariats université-société, en valorisant les vécus expérientiels des citoyen.ne.s comme connaissance importante pour enrichir les savoirs scientifiques. Renforcer l'intérêt de la communauté scientifique vers les savoirs citoyens, amateurs et informels qui occupent une place croissante dans l'univers populaire pour une cocréation des savoirs plus inclusive.
- Créer des systèmes de gestion de données et des savoirs produits par la recherche plus ouverts et accessibles aux communautés, pour que celles-ci puissent mobiliser et transférer les connaissances elles-mêmes.
- Miser sur le programme *Engagement* des Fonds de recherche du Québec, en évaluer les retombées de près et se questionner à savoir s'il a rejoint les communautés les plus sceptiques.

# L'université québécoise du futur. Tendances, enjeux, pistes d'action et recommandations

## Autres commentaires sur l'Université du futur hors des 10 recommandations du rapport

### **Thèmes abordés :**

- Société apprenante et ses différents types de savoirs
- Précarité, reconnaissance et accessibilité
- La diffusion des savoirs

### **Société apprenante et ses différents types de savoirs**

- Transformer les universités pour en faire de véritable lieu d'apprentissage tout au long de la vie.
- Poursuivre et accélérer le développement de la formation continue dans les programmes crédités et non-crédités.
- Penser l'université du futur comme contributive d'une société apprenante dans laquelle ses citoyen.ne.s se forment et se reforment sans cesse.
- Enrichir cette réflexion autour de l'université du futur en s'inspirant de l'approche par compétences mise en œuvre par les collèges et développée de façon continue.
- Reconnaître les acquis expérientiels pour les étudiant.e.s devenus des apprenant.e.s à vie et développer un profil de compétences transversales le plus tôt possible dans le cursus académique.
- Développer des formations de cycles supérieures éclatées et favoriser l'éclatement des mémoires, essais et thèses, en encourageant plusieurs étudiants de disciplines différentes à travailler en interdisciplinarité autour d'un même objet.
- S'assurer de considérer la réalité autochtone dans les pistes d'action. Les rapports de la Commission de Vérité et Réconciliation, le rapport de l'Enquête nationale sur les femmes et les filles autochtones disparues et assassinées et le rapport de la Commission Viens cumulent des centaines de recommandations et de pistes d'action, dont plusieurs, sur le milieu éducatif. Voir aussi la Table nationale sur la réussite éducative des Premières Nations et des Inuits.

### **Précarité, reconnaissance et accessibilité**

- Offrir une place centrale aux membres de sa propre communauté dans le fonctionnement de l'université du futur et tableur sur la collégialité, l'ouverture, la transparence, la démocratie.
- Octroyer une place majoritaire à la communauté universitaire dans la composition des conseils d'administration. Une prescription similaire devrait aussi être faite en ce qui a trait aux espaces de gestion intra-institutionnelle.
- Considérer la précarité dans cet exercice prospectif et, du coup, ne pas ignorer la dégradation soutenue des conditions d'exercice des personnels qui, au cours des dernières années, ont été marquées par les effets du sous-financement chronique. L'amélioration de la situation de ces personnels doit donc y figurer.
- Faire des recommandations spécifiques pour les enjeux relatifs au 1<sup>er</sup> cycle et ceux aux 2<sup>e</sup> et 3<sup>e</sup> cycles.
- Tenir compte de la diversité sexuelle et de genre présent au sein des établissements d'enseignement supérieur et remplacer le terme "sexe" par "genre" lorsqu'utilisé dans ce rapport.

### **La diffusion des savoirs**

- Prendre sa place sur la scène internationale francophone, voire y assurer un leadership fort.
- Ajouter des éléments de recommandation au sujet du mouvement vers la science ouverte.
- Rendre l'université plus accessible en favorisant la diffusion gratuite des textes écrits par les universitaires.
- Ajouter des éléments de recommandation au sujet du mouvement vers la science ouverte.
- Se positionner sur la question corollaire de l'appréciation de la qualité de la production scientifique et l'utilisation d'indicateurs d'évaluation renouvelés.

### **Autres commentaires**

- Offrir, du côté des Fonds de recherche du Québec des concours de financements ouverts comme aux IRSC et CRSR.
- Se tourner davantage sur l'avenir. Plusieurs des recommandations sont alignées avec l'université du présent.
- Se doter d'un cadre structuré autour de deux mécanismes qui ont déjà fait l'objet de travaux exploratoires : une loi-cadre sur les universités et la création d'un conseil des universités du Québec dont les deux tiers des membres seraient issus de la communauté universitaire et refléteraient la pluralité des catégories de personnel. Ce dernier

## L'université québécoise du futur. Tendances, enjeux, pistes d'action et recommandations

---

devrait disposer des ressources nécessaires pour documenter et analyser les données relatives au financement des universités québécoises.

### **Et sur une dernière note !**

- Il importe de travailler ensemble à cette transformation sociétale que nous vivons actuellement. Bravo pour cette initiative !
- Cet exercice est porteur et stimulant. Il s'agit d'une étape importante pour avancer vers l'université que nous méritons comme Québécoise et Québécois.
- Dotons-nous d'une province universitaire allègrement portée par tous ses campus (cégeps et universités) répartis sur l'ensemble du territoire
- Saluons cet exercice et vivement qu'on soit en mesure de véritablement travailler à l'université du futur.

## **ANNEXE 6 : Liste des auteurs des mémoires reçus**



---

## **LISTE DES MÉMOIRES REÇUS DANS LE CADRE DE LA CONSULTATION**

- Alliance de la fonction publique du Canada (AFPC) région du Québec et du Conseil québécois des syndicats universitaires (CQSU)
- Association pour la recherche collégiale (ARC)
- Bureau de coopération interuniversitaire (BCI)
- Confédération des syndicats nationaux (CSN)
- Conseil supérieur de l'éducation (CSE)
- Dialogue Science et Politique
- Fédération des cégeps
- Fédération des professionnelles (FP-CSN)
- Fédération du personnel professionnel des universités et de la recherche (FPPU)
- Fédération nationale des enseignantes et des enseignants du Québec (FNEEQ-CSN)
- Fédération québécoise du personnel professionnel des universités et de la recherche (FQPPU)
- Michel Jébrak, département des Sciences de la Terre et de l'atmosphère à l'Université du Québec à Montréal
- Syndicat des chargées et chargés de cours de l'Université du Québec en Outaouais
- Syndicat des étudiant-e-s employé-e-s de l'Université du Québec à Montréal
- Union étudiante du Québec (UEQ)

**ANNEXE 7 : Lettre d'invitation du scientifique  
en chef, le 22 octobre 2020**



## PAR COURRIER ÉLECTRONIQUE

Le 22 octobre 2020

«Salutation» «Prénom» «Nom»

«Titre»

«Organisation»

Courriel : «xyz@abc.ca»

### **Objet : Participation aux quatre séances délibératives sur l'Université québécoise du futur**

«Salutation» «Nom»,

Nous avons le grand plaisir de vous inviter à participer aux quatre séances qui auront lieu en novembre prochain et qui porteront sur les hypothèses de recommandations figurant dans le document de réflexion sur l'Université québécoise du futur ([document de réflexion](#)), fruit des travaux d'un groupe de travail que je préside depuis plusieurs mois. L'heure est maintenant à la délibération et votre présence est essentielle pour alimenter ce débat. Comme vous le savez, l'université, plus que jamais dans son histoire, doit regarder vers l'avenir et préparer celles et ceux qui la fréquentent, en particulier les jeunes générations, aux exigences qu'elles et qu'ils vont rencontrer. Et même si l'université québécoise a beaucoup innové et s'est décloisonnée en s'ouvrant à la société, il faut qu'elle poursuive et accélère ses efforts en se montrant encore plus ambitieuse et innovante.

Plus précisément, les sessions délibératives en mode virtuel et avec un nombre limité de participantes et de participants se tiendront les :

- 3 novembre : Recommandations 1 à 4 en lien avec les conditions de base de fonctionnement de l'université québécoise du futur
- 5 novembre : Recommandations 5-6 en lien avec l'enjeu 1 : Collaborer tous azimuts pour optimiser les apports novateurs à la société
- 10 novembre : Recommandations 7-8 en lien avec l'enjeu 2 : Captiver pour réussir la formation
- 12 novembre : Recommandations 9-10 en lien avec l'enjeu 3 : Orchestrer savoir et société

Veuillez noter que Madame la Ministre de l'Enseignement supérieur sera présente lors de la première séance d'ouverture et de la séance de clôture. Aussi, les Fonds de recherche du Québec, de concert avec le ministère de l'Enseignement supérieur, travaillent activement au scénario de déroulement des rencontres. Des précisions à cet égard vous seront fournies

sous peu. Il est important dès maintenant d'inscrire ces dates dans votre agenda que l'on sait déjà bien rempli et de réserver l'entièreté de la journée pour chacune des sessions. Encore là, dès que nous aurons plus d'information sur le déroulement des rencontres, nous vous donnerons davantage d'indications sur les plages horaires.

Est-ce utile de vous mentionner que votre présence est vivement souhaitée et ce, non seulement pour s'assurer que l'université québécoise participe pleinement au monde en transformation rapide que nous vivons et qu'elle conserve toute sa pertinence, mais aussi pour coconstruire avec toutes les parties prenantes de l'institution universitaire des pistes d'action auprès du ministère de l'Enseignement supérieur.

Or donc, nous vous prions de confirmer votre présence au plus tard le 26 octobre prochain et n'hésitez pas à contacter madame Denise Pérusse à [DSMI@frq.gouv.qc.ca](mailto:DSMI@frq.gouv.qc.ca) si vous avez des questions ou besoin de plus de détails.

Voilà.

Veuillez agréer, «salutation» «nom» mes salutations distinguées.

Le scientifique en chef du Québec,



Rémi Quirion, O.C., C.Q., Ph. D., m.s.c.r.

Cc : Madame Danielle McCann, ministre de l'Enseignement supérieur  
Madame Émilie Foster, députée de Charlevoix–Côte-de-Beaupré, adjointe  
parlementaire, ministre de l'Enseignement supérieur  
Monsieur Nicolas Descroix, directeur du cabinet de la ministre de l'Enseignement  
supérieur  
Monsieur Simon Bergeron, sous-ministre adjoint au développement et au soutien  
aux réseaux, ministère de l'Enseignement supérieur  
Madame Denise Pérusse, directrice aux défis de société et aux maillages  
intersectoriels, bureau du scientifique en chef, Fonds de recherche du Québec

**ANNEXE 8: Liste des personnes présentes  
aux journées de délibération**



### LISTE DES PERSONNES AYANT PARTICIPÉ AUX JOURNÉES DÉLIBÉRATIVES

M. Marco Bacon, consultant en éducation autochtone, Institut Kiuna  
M. Normand Baillargeon, professeur retraité, Université du Québec à Montréal  
M. Vincent Beaucher, président, Fédération de la recherche et de l'enseignement universitaire du Québec  
Mme Nadia Bennaili, responsable relations et partenariats académiques, Centech  
M. Simon Bergeron, sous-ministre adjoint au développement et au soutien aux réseaux, Ministère de l'Enseignement supérieur  
M. Patrick Bérubé, directeur général, Association des collèges privés du Québec  
M. Karl Blackburn, président et chef de la direction, Conseil du patronat du Québec  
Mme Manon Bouchard, présidente, Association du personnel de la recherche du Québec  
Mme Nicole Bouchard, rectrice, Université du Québec à Chicoutimi  
M. Richard Bousquet, vice-président, Fédération nationale des enseignantes et des enseignants du Québec  
Mme Louise Briand, vice-présidente, secteur universitaire, Fédération des professionnelles –CSN  
M. Graham Carr, recteur et vice-chancelier, Université Concordia  
Mme Dorothee Charest Belzile, présidente, Comité intersectoriel étudiant, Fonds de recherche du Québec  
Mme Patricia Chartier, coordonnatrice, Coalition des tables régionales d'organismes communautaires  
M. Hadrien Chénier-Marais, président, Fédération des associations étudiantes universitaires québécoises en éducation permanente  
Mme Louise Cordeau, présidente, Conseil du statut de la femme  
M. Pierre Cossette, président, Bureau de la coopération interuniversitaire et recteur, Université de Sherbrooke  
Mme Martha Crago, vice-principale - recherche et innovation, Université McGill  
Mme Rani Cruz, directrice du développement stratégique, Collectif Bienvenu  
Mme Yvonne da Silveira, professeure retraitée, Université du Québec en Abitibi-Témiscamingue  
Mme Sophie D'Amours, rectrice, Université Laval  
M. Dany Dumont, professeur, Université du Québec à Rimouski  
Mme Malorie Flon, directrice du développement, Institut du nouveau monde  
Mme Suzanne Fortier, principale et vice-chancelière, Université McGill  
Mme Claude Fortin, présidente par intérim, Fédération du personnel professionnel des universités et de la recherche  
Mme Magda Fusaro, rectrice, Université du Québec à Montréal  
Mme Marie Gagné, présidente et directrice générale, Synchronex  
Mme Catherine Gauthier, directrice générale, Environnement Jeunesse  
M. David Guimont, facilitateur et chercheur, Living Lab innovation ouverte, Cégep de Rivière-du-Loup  
M. Sébastien Harvey, directeur général, Centre BANG, Chicoutimi  
M. Xavier-Henri Hervé, directeur général, Centre d'innovation et d'entrepreneuriat District 3 de l'Université Concordia  
Mme Janie Houle, professeure, Université du Québec à Montréal  
Mme Johanne Jean, présidente, Université du Québec  
M. Daniel Jutras, recteur, Université de Montréal  
M. Guy Laforest, directeur général, École nationale d'administration publique  
M. Sylvain Lambert, directeur général, Cégep Édouard-Montpetit  
M. François-Joseph Lapointe, professeur titulaire, Université de Montréal

Mme Catherine Laprise, professeure, Université du Québec à Chicoutimi  
Mme Maryse Lassonde, présidente, Conseil supérieur de l'éducation  
M. Thierry Lefèvre, secrétaire, Association du personnel de la recherche du Québec  
Mme Ginette Legault, directrice générale, Bureau de la coopération interuniversitaire  
Mme Jade Marcil, présidente, Union étudiante du Québec  
Mme Josée Maurais, vice-présidente, Comité intersectoriel étudiant, Fonds de recherche du Québec  
M. Daniel McMahon, recteur, Université du Québec à Trois-Rivières  
M. Charles Milliard, président-directeur général, Fédération des chambres de commerce du Québec  
M. Fred-William Mireault, président, Comité interordres de la relève étudiante du Conseil supérieur de l'éducation  
Mme Sophie Montreuil, directrice générale, Acfas  
Mme Carole Neill, présidente du Conseil provincial du secteur universitaire, Syndicat canadien de la fonction publique – Québec  
Mme Nathalie Parenteau, sous-ministre adjointe - secteur de la performance, du financement et du soutien à la gestion, Ministère de l'Enseignement supérieur  
M. Yvan Pépin, conseiller syndical, Syndicat canadien de la fonction publique – Québec  
Mme Isabelle Peretz, professeure titulaire, Université de Montréal  
Mme Stéphanie Poirier, vice-présidente, Union étudiante du Québec  
M. Jean Portugais, président, Fédération québécoise des professeures et professeurs d'université  
Mme Monique Régimbald-Zeiber, professeure retraitée et artiste, Université du Québec à Montréal  
Mme Louise Roy, chancelière émérite, Université de Montréal et présidente du conseil, CIRANO  
Mme Monique Savoie, fondatrice et directrice artistique, Société des arts technologiques  
M. Luc Sirois, directeur général, Prompt  
M. Pierre-Paul St-Onge, vice-président, membre de l'Association du personnel de la recherche du Québec  
Mme Marie-Christine Therrien, professeure, École nationale d'administration publique  
M. Bernard Tremblay, président-directeur général, Fédération des cégeps  
M. Vincent VanSchendel, directeur général, Chantier de l'économie sociale, Montréal  
Mme Noémie Veilleux, présidente, Fédération étudiante collégiale du Québec

## **LISTE DES PERSONNES AYANT AGI À TITRE D'OBSERVATEUR AUX JOURNÉES DÉLIBÉRATIVES**

Mme Janice Bailey, directrice scientifique, Fonds de recherche du Québec - Nature et technologie  
Mme Emmanuelle Bérubé, conseillère aux affaires étudiantes, Ministère de l'Enseignement supérieur  
Mme Esther Blais, directrice générale des affaires collégiales, Ministère de l'Enseignement supérieur  
M. Samuel Blouin, chercheur, Commission des droits de la personne  
Mme Catherine Bouchard, conseillère aux affaires universitaires, Ministère de l'Enseignement supérieur  
M. Simon Boucher Doddridge, directeur des programmes d'accessibilité financière aux études et des recours, Ministère de l'Enseignement supérieur  
Mme Ashley Byrne, professionnelle, Ministère de l'Enseignement supérieur  
M. Jean-François Constant, directeur général des politiques et de la performance, Ministère de l'Enseignement supérieur  
M. Claude Corbo, ex-recteur, président et conseiller avisé auprès de divers gouvernements successifs, Université du Québec à Montréal et Commission de l'enseignement et de la recherche universitaires  
Mme Marie-Pierre Cossette, responsable de programmes aux défis de société et aux maillages intersectoriels, Fonds de recherche du Québec  
Mme Isabelle Desrochers-Galipeau, professionnelle, Ministère de l'Enseignement supérieur

M. Jonathan Desroches, étudiant de 1<sup>er</sup> cycle et représentant, Université de Montréal et de l'Union étudiante du Québec et de la Fédération des associations étudiantes du campus de l'Université de Montréal

M. Daniel Ducharme, chercheur, Commission des droits de la personne

Mme Mojisola Fakorédé, conseillère aux affaires universitaires, Ministère de l'Enseignement supérieur

M. Éric Fournier, directeur général des ressources financières, Ministère de l'Enseignement supérieur

Mme Debbie Gendron, directrice de l'enseignement et de la recherche universitaires, Ministère de l'Enseignement supérieur

M. Mathieu Gervais, sous-ministre adjoint, Ministère de l'Économie et de l'Innovation

Mme Rachel Gravel, conseillère en développement numérique, Ministère de l'Enseignement supérieur

Mme Claudine Hébert, coordonnatrice, Commission de l'enseignement et de la recherche universitaires du Conseil supérieur de l'éducation

Mme Carole Jabet, directrice scientifique, Fonds de recherche du Québec - Santé

M. Yves Jacquier, directeur exécutif, Studios Service Production, Ubisoft La Forge

M. Jesus Jimenez Orte, conseiller aux affaires universitaires, Ministère de l'Enseignement supérieur

M. Martin Maltais, professeur en financement et politiques d'éducation, Université du Québec à Rimouski

M. Sylvain Marois, chargé de cours en relations industrielles et représentant, Université Laval et Fédération nationale des enseignantes et enseignants du Québec

Mme Josée Ann Maurais, secrétaire principale, Fonds de recherche du Québec

M. Jeason Morin, chef de service des affaires académiques, Ministère de l'Enseignement supérieur

Mme Julie Morin-Rivat, postdoctorante, Université du Québec à Rimouski

Mme Marie-Noëlle Perron, directrice, direction de la coordination et des stratégies clients, Ministère de l'Économie et de l'Innovation

Mme Denise Pérusse, directrice aux défis de société et aux maillages intersectoriels, Fonds de recherche du Québec

M. Vincent Petitclerc, chef du service du soutien interordres et de la sanction des études collégiales, Ministère de l'Enseignement supérieur

M. Hans Poirier, professionnel de recherche, Fédération québécoise des professeures et professeurs d'université

Mme Louise Poissant, directrice scientifique, Fonds de recherche du Québec - Société et culture

Mme Mélanie Savard, directrice à l'enseignement et de la recherche universitaires, Ministère de l'Enseignement supérieur

M. Benoit Sévigny, directeur du service des communications et de la mobilisation des connaissances, Fonds de recherche du Québec

M. Michel Umbriaco, professeur et représentant, TÉLUQ et Fédération québécoise des professeures et professeurs d'université

Mme Célia Ventura-Giroux, analyste-conseil en innovation, Ministère de l'Économie et de l'Innovation

M. Jean-Pierre Vidal, professeur retraité, Université du Québec à Chicoutimi

Mme Valérie Vincent, conseillère aux affaires étudiantes, Ministère de l'Enseignement supérieur

## **LISTE DES PERSONNES AVEC UN STATUT PARTICULIER DANS LE CADRE DES JOURNÉES DÉLIBÉRATIVES**

Mme Sophie-André Blondin, animatrice et journaliste, Radio-Canada. Animation de deux séances délibératives

Mme Danielle McCann, ministre, Ministère de l'Enseignement supérieur - Mot d'ouverture lors de la 1<sup>ère</sup> séance délibérative et mot de clôture lors de la 4<sup>e</sup> séance délibérative

M. Rémi Quirion, scientifique en chef du Québec, Fonds de recherche du Québec - Mot d'ouverture et rapport-synthèse à la fin de chacune des séances délibératives

M. Yanick Villedieu, journaliste retraité, Radio-Canada - Animation de deux séances délibératives



[EDUCATION.GOUV.QC.CA](http://EDUCATION.GOUV.QC.CA)