

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL
PLAN STRATÉGIQUE 2009-2014

Adopté par le Conseil d'administration *
du 10 juin 2009

*** Texte officiel préliminaire en attendant la**
publication au début de la session
d'automne 2009

NOTE INTRODUCTIVE

Il est essentiel que l'UQAM se dote, pour son quarantième anniversaire de fondation, précisément le 9 avril 2009, d'un Plan stratégique pour les années 2009-2014.

Ce Plan stratégique précise la vision et la mission de l'Université, ses principes directeurs et aussi ses grands objectifs stratégiques et les actions nécessaires à leur réalisation. Ce plan a été établi après une consultation effectuée entre le 3 novembre 2008 et le 31 janvier 2009 au terme de laquelle une soixantaine d'avis ont été reçus. Ces avis ont été analysés et mis en référence au document initial par le Bureau de la recherche institutionnelle. On trouvera en annexe 4 la liste des avis reçus dans le cadre de la consultation.

La consultation a porté sur ce qui constitue la deuxième partie du Plan; la première partie est une mise en situation.

La Commission des études a unanimement recommandé au Conseil d'administration l'adoption du Plan, lors de son assemblée du 2 juin 2009. Le Plan a été adopté à l'unanimité par le Conseil d'administration, le 10 juin 2009.

Le Plan stratégique poursuit trois objectifs :

- (1) orienter les efforts de la communauté universitaire selon des priorités connues et partagées et faciliter la préparation de plans des unités académiques et administratives;
- (2) allouer les ressources en conséquence;
- (3) situer l'UQAM et définir sa contribution propre dans le réseau universitaire québécois et canadien.

REMERCIEMENTS

Des remerciements sont adressés à l'ensemble des unités académiques et administratives, ainsi qu'aux groupes, qui ont participé à la consultation et transmis un avis.

La collaboration de membres du Bureau de la recherche institutionnelle a été essentielle à la préparation de ce Plan stratégique. Madame Claire Pinard a assuré l'analyse des avis reçus au cours de la consultation et mesdames Pascale Stabile et Priscille Ouellet ont assuré la saisie et la mise en forme de ces informations qui ont servi à proposer la présente version du Plan. Que ces personnes se trouvent ici remerciées.

Claude Corbo
Recteur

NOTE : Les textes décrits comme « repères » fournissent des informations ou des explications ayant pour but d'éclairer ou de compléter le texte du Plan en évitant de l'alourdir. Ces repères sont appelés par des notes figurant dans le texte.

TABLE DES MATIÈRES

PREMIÈRE PARTIE : MATÉRIAUX	Page 5
L'UQAM DEPUIS QUARANTE ANS	Page 5
ENJEUX ET DÉFIS, CONTRAINTES ET ATOUTS	Page 13
DEUXIÈME PARTIE : LE PLAN STRATÉGIQUE 2009-2014	
VISION	Page 20
MISSION	Page 21
PRINCIPES DIRECTEURS	Page 22
OBJECTIFS STRATÉGIQUES	Page 24
ANNEXES	
ANNEXE 1 : Tableau comparatif UQAM 1970-1971/2007-2008	
ANNEXE 2 : Chaires de l'UQAM	
ANNEXE 3 : Facultés, écoles, instituts et départements	
ANNEXE 4 : Liste des unités académiques et administratives et des groupes ayant transmis un avis	

PREMIÈRE PARTIE : MATÉRIAUX

L'UQAM DEPUIS QUARANTE ANS

Aux origines de l'UQAM

En 1959, 11 % de la population québécoise anglophone d'âge universitaire poursuivent des études universitaires, mais seulement 4 % du groupe francophone correspondant.

Ce retard impose un débat sur la nécessité d'élargir l'offre de services universitaires. Cela est d'autant plus nécessaire que la forte croissance démographique suivant la Deuxième Guerre mondiale, la cohorte dite des « baby-boomers », arrivera aux portes des universités existantes vers la fin des années 1960. En fait, dès l'automne 1960, l'idée d'une « deuxième université de langue française » à Montréal prend forme précise par la suggestion des Jésuites de constituer « l'Université Sainte-Marie ». Ce projet n'aura pas de suite. La Commission royale d'enquête sur l'enseignement dans la Province de Québec, dite « Commission Parent », entreprend ses travaux au printemps 1961. La deuxième partie du Rapport Parent, publiée en novembre 1964, recommande un élargissement de l'offre de services universitaires de base dans diverses régions québécoises et, pour Montréal, « *qu'au moins une université à charte limitée de langue française soit immédiatement créée à Montréal par le regroupement de ressources déjà existantes et d'adjonction de nouvelles, dans le cadre d'une corporation de caractère public* » (Recommandation 126 du tome II). Aux yeux de la Commission Parent, il est essentiel d'accroître la scolarisation de la population à tous les ordres, y incluant l'ordre universitaire. Le mouvement devant conduire à la création éventuelle de l'Université du Québec à Montréal se trouve donc validé et relancé par le Rapport Parent. D'autres rapports suivent pour construire le projet, mais le principe est acquis. En décembre 1968, l'Assemblée nationale adopte la *Loi sur l'Université du Québec*. Le 9 avril 1969, le Gouvernement, par le décret 1170, institue l'Université du Québec à Montréal et nomme son premier recteur.

La nouvelle université est donc inspirée par des valeurs de démocratisation du savoir et de la culture et d'accessibilité aux études universitaires ainsi que par cette ouverture de la société québécoise à la modernité qui a animé les vastes réformes mises en œuvre depuis le début des années 1960 par la Révolution tranquille. La nouvelle université, comme le recommandait le rapport Parent, résulte du « regroupement de ressources déjà disponibles » soit le Collège Sainte-Marie créé en 1848 et dispensant une formation de type collégial non seulement aux clientèles jeunes, mais aussi à des adultes en situation de travail suivant des cours à temps

partiel le soir; l'École des Beaux-Arts de Montréal, créée en 1922 par le Gouvernement du Québec; et trois écoles normales, dont l'École normale Jacques-Cartier instituée en 1857. En conséquence de ces origines, l'UQAM se développe à ses débuts en beaux-arts et en lettres, en sciences humaines et sociales, en sciences de la nature, et en formation des maîtres.

Ce qu'a fait l'UQAM depuis 40 ans

Au cours des décennies subséquentes, l'UQAM connaît une forte croissance en sciences de la gestion, en sciences pures et appliquées, dont l'environnement, et intègre largement les technologies de l'information et des communications à sa mission de formation, de recherche et création et de service à la collectivité. Dans la mesure de ses défis et de ses moyens, elle augmente et diversifie son offre de programmes aux trois cycles d'études universitaires dans des domaines tant traditionnels que contemporains. Reconnue comme innovatrice, critique et très impliquée socialement auprès des communautés, elle fait sa marque comme université de référence dans plusieurs domaines d'expertise qui lui sont exclusifs et qui représentent autant de fleurons à mettre au compte de son essor remarquable au cours des quarante dernières années.

Grâce au dynamisme et à l'engagement constant de son corps professoral et des personnes chargées de cours, de ses employées et employés de soutien, de ses employées et employés étudiants et de ses cadres et à la confiance des personnes qui s'inscrivent à ses programmes d'études, elle a su adapter sa mission à son contexte et aux demandes sociales sans renier pour autant son autonomie et sa liberté académique. Sa contribution scientifique, culturelle et sociale au développement de la société québécoise la hisse au premier plan des universités québécoises.

Au cours des quatre dernières décennies, en consolidant et en développant les grands champs disciplinaires qui la définissent comme université, l'UQAM :

- a diplômé 200 000 personnes et ainsi contribué à hausser la scolarisation de la population québécoise, notamment francophone, en favorisant l'accessibilité aux études universitaires à de nombreuses personnes issues de familles à revenus modestes ou sans antécédents universitaires et à de nombreux adultes exclus jusqu'alors des études universitaires en raison des carences du système scolaire en sachant conjuguer accessibilité et réussite pour une formation de qualité;
- a collaboré à la francisation d'un grand nombre d'immigrants;

- a offert une formation pertinente et polyvalente aussi bien à des jeunes gens issus des collèges pour les préparer à occuper les emplois hautement qualifiés dans des domaines dont le Québec a besoin pour répondre aux défis d'une société en mutation, qu'à des personnes en situation d'emploi pour les perfectionner;
- a été pionnière dans le développement, en milieu universitaire, de domaines et champs d'études qui ne s'y retrouvaient pas traditionnellement dont, à titre d'exemples, l'environnement, les beaux arts, la sexologie, la gestion du tourisme, la danse, la gestion de projet, l'économie sociale, et a assumé pleinement sa différence;
- a développé des programmes de maîtrise et de doctorat correspondant à ses grands champs disciplinaires en se soumettant à un très exigeant processus de contrôle externe de la qualité et de la pertinence des projets;
- a privilégié la formation tout au long de la vie et intégré, dès sa fondation, les personnes inscrites en formation continue à ses cours réguliers en leur permettant aussi de recevoir une formation dans la grande région métropolitaine;
- a contribué à la vitalité culturelle de la société en formant une grande partie de la relève en arts de la scène, en design, en littérature et histoire de l'art, en muséologie, en arts visuels et en devenant une référence incontournable dans le domaine de la communication;
- a fait place à la création, aux côtés de la recherche, comme activité universitaire essentielle;
- a formé et forme encore 30% des personnels enseignants du Québec et 70% de ceux de la région de Montréal et une part importante des autres personnels scolaires;
- est devenue la plus grande École de gestion francophone au Québec et la troisième en importance au Canada;
- a été la première université au Canada à offrir un doctorat dans le domaine de l'environnement;
- a mis en place un des deux plus importants programmes d'actuariat en Amérique du Nord;

- a regroupé en son sein des expertises uniques, souvent arc-boutées à des enjeux de responsabilité sociale lesquels ont contribué à façonner son identité institutionnelle notamment en science politique et droit social, en matière de condition féminine, d'économie sociale, d'études internationales, d'analyses de politiques, de prévention en santé, d'études sur le cancer, sans oublier les avancées en sciences de la Terre et de l'atmosphère, en informatique, en mathématiques et en écologie;
- a développé des modèles novateurs de transfert et d'appropriation de la recherche par les collectivités.

L'UQAM aujourd'hui*

Devenue au cours des années une université de très grande taille et d'envergure, fidèle à son héritage culturel et à ses valeurs fondatrices, définie par de grands champs disciplinaires⁽¹⁾ établis, forte de ses réalisations passées, inspirée par sa vision à figurer parmi les premières universités dans les domaines où elle œuvre et déterminée, plus que jamais, à aller de l'avant, l'UQAM assume pleinement les spécificités qui la distinguent.

Aujourd'hui, comme foyer intellectuel et scientifique et comme creuset culturel, l'UQAM, c'est :

- près de 40 000 étudiantes et étudiants, 62,2 % de femmes, 45 % des personnes inscrites à temps partiel;
- 2 700 étudiantes et étudiants internationaux (6,8%) ce qui la place parmi les premières universités canadiennes quant à cette donnée;
- plus de 180 programmes de 1^{er} cycle et plus de 110 de cycles supérieurs pour un total de près de 300 programmes. Les programmes à caractère permanent conduisent à des grades universitaires et constituent le cœur de la mission de formation de l'UQAM. D'autres programmes visent à répondre à des besoins précis de formation ou de recyclage de personnes en situation d'emploi et peuvent revêtir un caractère temporaire.
- environ 60 millions en fonds de recherche et de création qui sont en augmentation constante, ce qui la place au 6^e rang au Canada pour les universités à vocation générale et sans médecine;
- un corps professoral d'un millier de membres;

REPÈRE

⁽¹⁾LES GRANDS CHAMPS DISCIPLINAIRES DE L'UQAM

L'Université du Québec à Montréal réalise sa mission dans un ensemble diversifié de grands champs disciplinaires. Ces grands champs disciplinaires la définissent comme université et la démarquent d'autres établissements. La composition de la gamme des disciplines et champs d'étude où intervient l'UQAM, par ses programmes de formation aux trois cycles et par ses activités de recherche et de création, s'explique et se justifie à la fois par divers facteurs, notamment historiques. Dans le contexte de la préparation d'un plan stratégique, où l'on peut s'interroger sur l'utilité ou l'intérêt de ces champs disciplinaires, il convient de mettre en lumière les facteurs qui sont à l'origine de la réalité actuelle de l'UQAM et qui expliquent ce qu'elle est aujourd'hui et ce qu'elle peut devenir demain.

1. Décisions fondatrices de l'autorité politique

Si l'UQAM œuvre dans un large spectre de disciplines, cela résulte d'abord de décisions fondatrices de l'autorité politique.

En effet, la *Loi sur l'Université du Québec* précise que chaque université constituante du réseau a pour objet « l'enseignement supérieur et la recherche » (article 30), sans limiter a priori les domaines disciplinaires où elle peut intervenir par ses programmes d'étude ou ses activités de recherche et de création. Les lettres patentes érigeant juridiquement l'UQAM, en date du 9 avril 1969, n'assignent pas non plus de limites de principe quant aux domaines disciplinaires. Le choix de l'autorité politique de permettre à l'UQAM d'œuvrer dans de multiples champs

- 27 maîtres de langues;
- 2 008 personnes chargées de cours;
- 125 cadres, 2 035 employées et employés de soutien pour un grand total de 5,189 personnes, auxquelles s'ajoutent environ 2 000 étudiantes et étudiants-travailleurs;
- 6 facultés et 1 École :
 - l'École des sciences de la gestion avec ses 12 749 personnes inscrites (32,4%) qui constituent le tiers des effectifs étudiants à l'université, et incluant l'École supérieure de mode;
 - la Faculté des Sciences humaines avec ses 5 164 personnes inscrites (13,1%);
 - la Faculté des Sciences de l'éducation avec ses 4 892 personnes inscrites (12,4%);
 - la Faculté des Arts avec ses 4 042 personnes inscrites (10,2%);
 - la Faculté de Communication avec 3 723 personnes inscrites (9,4%), incluant l'École de langues;
 - la Faculté de Science politique et droit avec ses 2 158 personnes inscrites (5,4%);
 - la Faculté des Sciences avec ses 3 075 personnes inscrites (7,8%);
 - les étudiantes et étudiants libres et visiteurs au nombre de 3 495 (8,8%);
 - et 3 500 inscriptions libres (8,8 %).
- 37 départements, 23 centres de recherche institutionnels, 28 chaires de recherche du Canada, 28 chaires de recherche-innovation, 3 chaires internationales, 6 instituts.
- un budget de fonctionnement de 350 millions de dollars.

*** NOTES**

Note A : Les données quantitatives concernant les étudiants, les programmes et la recherche portent sur l'année 2007-2008 et sont tirées des documents suivants : «Statistiques d'inscription, Automne 2008, Résultats préliminaires» Registrariat; Rapport de l'Université du Québec à Montréal et de la Télé-université (Loi 95), 7 octobre 2008.

Note B : Les données concernant les ressources humaines sont tirées du site Web de l'UQAM « À propos de l'UQAM : l'UQAM en quelques chiffres»- Ressources humaines (au 1^{er} janvier 2008) consulté le 17 mars 2008.

Note C : Les données concernant les facultés sont tirées du document «Registrariat, la population étudiante de l'UQAM, Statistiques d'inscriptions 2007-2008»

disciplinaires a été soutenu jusqu'à ce jour. Cela est d'autant plus vrai que, dans le réseau de l'Université du Québec, l'autorité politique a aussi institué deux écoles supérieures en leur assignant à chacune un domaine disciplinaire précis et limité. Ainsi, la présence de l'UQAM dans de multiples champs disciplinaires répond à une volonté politique claire maintenue depuis 40 ans.

2. Origines et patrimoines institutionnels

En second lieu, en créant l'UQAM par le regroupement et l'intégration de cinq établissements préalables avec leurs patrimoines disciplinaires propres, l'autorité politique a assigné dès 1969 un ensemble de champs disciplinaires à la nouvelle université. Le collège Sainte-Marie a apporté les sciences, les sciences sociales, les humanités et une tradition ancienne de formation générale et fondamentale. L'École des Beaux-Arts a contribué les arts visuels; l'École normale Jacques-Cartier et deux autres écoles normales, tout le domaine de la formation professionnelle des personnels enseignants. C'est donc à partir de ces origines que l'UQAM a développé, jusqu'à aujourd'hui, ses champs disciplinaires. Clairement, en 1969 et depuis, l'UQAM a assuré la présence, au centre-ville de Montréal, d'une université francophone publique prenant la relève et élargissant l'effort de formation de cinq établissements préalables dont certains témoignaient d'une tradition plus que centenaire. Ce noyau disciplinaire originel a été pleinement assumé par l'UQAM et développé pendant quatre décennies. Les facultés et école de l'UQAM au début du XXI^e siècle sont l'effet de l'intégration et de la maturation de plusieurs traditions pédagogiques et institutionnelles, chacune porteuse de disciplines et de champs d'études.

3. Un développement rationnel et responsable

En troisième lieu, il faut rappeler que, tout en développant ses champs disciplinaires et en explorant des domaines nouveaux, l'UQAM a fait preuve de rationalité et de responsabilité en se refusant à dupliquer aveuglement la totalité des objets de formation et de recherche auxquels peut aspirer un établissement de grande taille ayant une vocation de base à l'accessibilité. Ainsi, l'UQAM n'a pas cherché à intervenir dans des domaines bien couverts par d'autres universités (et souvent particulièrement onéreux) : médecine vétérinaire, médecine dentaire, médecine humaine, optométrie, sciences infirmières, réhabilitation, physiothérapie, pharmacie, agriculture etc. En outre, dans des champs disciplinaires que l'UQAM partage avec d'autres établissements, elle n'a jamais prétendu à toutes les spécialités. Ainsi, en sciences humaines, l'UQAM n'intervient pas, par la

constitution de départements ou l'offre de programmes d'études, en anthropologie ou en criminologie, par exemple; de même en sciences naturelles, elle n'intervient pas en astronomie, ni dans la grande majorité des spécialités du génie, ni en physique nucléaire; ou encore en humanités, elle n'intervient pas dans les études géo-culturelles (« area studies ») telles les études russes et slaves ou néo-helléniques ou italiennes ou est-asiatiques, etc. Là aussi, le développement de l'UQAM a été réfléchi. Au moment de mettre en forme un nouveau plan stratégique, l'UQAM n'a pas davantage l'ambition d'investir de tels créneaux. En maintenant la gamme actuelle de ses grands domaines disciplinaires, l'UQAM démontre, comme elle l'a fait depuis ses débuts, que le développement universitaire peut et doit être rationnel et responsable. Cela dit, il incombe aux universités de proposer des programmes d'études à la société et il appartient à la société, à ses acteurs et à ses instances politiques, de déterminer les aires où elle valorise la duplication et la concurrence entre les établissements et celles où il est nécessaire de spécialiser des établissements en leur accordant des monopoles.

Par delà ces éléments, il faut rappeler que l'UQAM s'est engagée aussi, depuis longtemps déjà, dans le développement de programmes conjoints avec d'autres universités là où cette approche permet la constitution des masses critiques nécessaires à la qualité du programme et à sa bonne gestion.

4. Un développement triplement contrôlé à l'extérieur

Aujourd'hui, l'UQAM offre précisément 290 programmes d'études, dont 126 programmes de grades conduisant à un baccalauréat (56), à une maîtrise (43) ou à un doctorat (27). Il est très important de rappeler que *le développement de nouveaux programmes de baccalauréat, de maîtrise et de doctorat à l'UQAM, depuis les débuts de l'Université, a été soumis à un triple contrôle extérieur*. En effet, les projets de nouveaux programmes de grade ont été soumis à l'approbation (1) du Conseil des études de l'Université du Québec (lequel doit aussi approuver les programmes courts); (2) du feu Conseil des Universités auquel a succédé en 1993 la Conférence des recteurs et principaux des universités du Québec (CRÉPUQ) pour le jugement de qualité et de valeur scientifique et pédagogique du projet de nouveau programme; et (3) du ministère de l'Éducation pour la pertinence du projet et l'opportunité de le financer. En mettant en place une gamme impressionnante de nouveaux programmes de grade, l'UQAM a proposé des développements qui ont été acceptés par les instances de l'Université du Québec, le milieu universitaire et le gouvernement du Québec. Les approbations

nécessaires, obtenues au terme d'un processus d'évaluation très exigeant, confirment et légitiment l'engagement de l'UQAM dans ses domaines disciplinaires. Cela dit, il faut rappeler qu'une pratique d'évaluation des programmes d'étude rigoureuse et correspondant aux standards de qualité en vigueur dans le milieu universitaire au Québec permet à l'UQAM de tenir à jour les programmes fondamentaux à caractère permanent et de statuer sur la pertinence et l'utilité des programmes courts.

Il faut aussi mentionner que les développements en recherche et en création dans ces champs disciplinaires ont pour leur part fait l'objet de multiples contrôles externes. Les subventions de recherche ou de création résultent d'un jugement favorable prononcé par des comités d'évaluation formés de pairs et de spécialistes. Il en va de même pour les subventions aux Centres et Chaires de recherche. Les développements en recherche et création sont donc aussi balisés rigoureusement par des contrôles externes.

5. Pertinence et utilité économique, sociale et culturelle

Les grands champs disciplinaires où intervient l'UQAM témoignent de pertinence et d'utilité économique, sociale et culturelle. Les programmes d'études sont fréquentés et les niveaux d'inscription constituent une mesure éloquent de leur pertinence pour les étudiantes et étudiants. En fait, lorsque fléchissent les inscriptions, les programmes en cause sont mis sous examen. Ceci peut conduire à des actions de relance de programmes en difficultés. Mais, lorsque cela est nécessaire, les programmes dont la pertinence ou l'utilité, en termes de fréquentation étudiante, apparaissent terminées, font l'objet d'une décision de fermeture des nouvelles admissions. Une soixantaine de programmes (essentiellement des programmes courts ne conduisant pas à un grade) ont déjà fait l'objet d'une telle décision et il s'en ajoute régulièrement.

Cela dit, la question de la pertinence ou de l'utilité économique, sociale et culturelle des programmes d'études, dans toutes les universités, défie les réponses simples et faciles. En fait, si la prévisibilité de besoins de ressources professionnelles peut être établie dans certains domaines, beaucoup d'autres besoins requerront des personnes formées dans des disciplines à caractère fondamental ou général. Souvent, ce sont de telles formations qui, malgré leur caractère général, préparent le mieux à des fonctions professionnelles nouvelles, imprévues, imprécisément définies. Il y a lieu d'être prudent avant de statuer sur la non pertinence de

programmes d'études sans «utilité» pratique évidente.

6. La nature et la responsabilité intrinsèques de toute université

La nature et la responsabilité intrinsèques de toute université, depuis les origines de l'institution, sont de rassembler une gamme élargie de champs disciplinaires. Plus la gamme s'élargit, plus l'Université est accomplie; plus la gamme se réduit, plus l'Université se transforme en école supérieure spécialisée. Il n'est pas nécessaire à une université de rassembler tous les champs disciplinaires; cependant, une université n'est une université que si elle rassemble une pluralité de domaines disciplinaires. C'est le cas de l'UQAM.

CONCLUSION

Compte tenu des considérations qui précèdent, l'UQAM, dans le cadre du Plan stratégique 2009-2014, entend maintenir sa présence dans les grands champs disciplinaires qu'elle a développés, dans les conditions décrites ci-dessus, depuis 1969 et qui la définissent durablement, à savoir :

- les arts visuels, sonores et médiatiques, le design, les théories de l'art et de la littérature et les arts de la scène;
- la communication;
- les sciences sociales et humaines;
- le droit;
- l'éducation;
- les sciences de la gestion;
- les sciences de la nature et de la vie et aussi les mathématiques et l'informatique.

Cette présence sera balisée et encadrée par deux règles, compte tenu que l'UQAM dispose déjà d'un répertoire de 290 programmes différents aux divers cycles, dont 126 programmes de grade :

- (1) Par une politique établie d'évaluation, l'UQAM s'assurera de la qualité et de la pertinence continue des programmes existants.
- (2) Tout projet de nouveau programme devra s'inscrire dans un créneau

porteur répondant à un besoin démontré pour lequel l'Université pourra prétendre à l'excellence en acquérant les moyens appropriés nécessaires à ce projet.

ENJEUX ET DÉFIS, CONTRAINTES ET ATOUTS

Les universités devant le monde du XXI^e siècle⁽²⁾

Toutes les universités et l'UQAM elle-même sont aux prises à la fois avec des réalités structurelles nouvelles qui définissent le monde du XXI^e siècle, dont déjà s'annonce une deuxième décennie, et aussi avec les données conjoncturelles (et porteuses de changement structurel) d'une profonde crise économique.

Il y a lieu de voir comment diverses réflexions externes à l'UQAM peuvent éclairer la communauté universitaire.

Une revue sommaire des écrits récents de l'UNESCO, de l'Association des universités et collèges du Canada (AUCC) et du Conseil supérieur de l'Éducation du Québec (CSE) permet d'identifier un certain nombre d'enjeux et de défis qui devront être relevés ou renforcés par les universités au cours de la prochaine décennie. Toutefois, il faut être conscient que ces études ont été produites avant le déclenchement de la crise économique mondiale et il va de soi que leurs conclusions doivent être appréciées en gardant à l'esprit cette conjoncture.

Voici donc les éléments essentiels de ces réflexions :

1. Selon l'UNESCO les dynamiques principales qui sont en train de transformer le paysage des établissements d'enseignement supérieur au niveau mondial se présentent comme suit :
 - la demande d'éducation mondiale en croissance exponentielle;
 - la diversification de la demande et de l'offre de formation (avec l'emphase mise sur des notions comme : équité, probité, adaptabilité, flexibilité, interactivité, collaboration, développement durable, assurance-qualité);
 - la coopération et le développement de réseaux;
 - l'apprentissage tout au long de la vie;
 - l'impact des technologies de l'information et de la communication sur tous les aspects de l'apprentissage;
 - la responsabilité sociale au regard de l'inclusion afin de répondre aux divers besoins des personnes

REPÈRE

⁽²⁾Observations sur le monde du XXI^e siècle

Un regard de simple observateur attentif sur l'évolution du monde depuis la fin des années 1960 – époque de la création de l'UQAM – montre que le monde du début du XXI^e siècle est bien différent de celui dans lequel l'UQAM est née. En voici quelques illustrations rassemblées de façon librement impressionniste :

- Le monde bipolaire où s'affrontaient les deux camps adverses de la Guerre froide, animés par des philosophies antagonistes et par des ambitions économiques, politiques et culturelles contradictoires, s'est écroulé en 1989 avec la chute du Mur de Berlin. Le monde du XXI^e siècle est multipolaire et abrite des puissances émergentes mettant en cause l'hégémonie pluriséculaire exercée par l'Occident sur l'ensemble de la planète.
- Le centre de gravité du monde, qui, au milieu du XX^e siècle, se trouvait sur les deux rives de l'Atlantique nord, se déplace rapidement vers les rives asiatiques du Pacifique où se retrouvera aussi la majorité de la population mondiale. Une nouvelle hégémonie mondiale pourra se développer dont l'Asie sera le siège. Les valeurs et les idéaux politiques promus par les pays occidentaux pourront être remplacés par d'autres.
- La rationalité scientifique et technologique, la pensée laïque et séculière, nées des Lumières du XVIII^e siècle et alimentées par les grandes percées philosophiques des XIX^e et XX^e siècles, paraissaient promises à conquérir l'humanité et à ouvrir un âge post-religieux mettant en cause la foi en la science et la technique et l'émancipation des êtres humains de toute tutelle transcendante. Elles se heurtent maintenant à de multiples fondamentalismes religieux sceptiques vis-à-vis la science et la technologie.
- À un rythme et à une ampleur variables selon les pays, la situation des femmes, aux plans économique et professionnel, social, culturel et politique, a

et des communautés, notamment dans les régions.

2. Selon l'AUC, les problématiques se formulent ainsi pour les universités canadiennes :

- encore là, la demande de formation, de recherche et de service aux collectivités croîtra de manière constante et les universités devront offrir à une population plus vaste et plus diversifiée des possibilités d'accès à la formation plus nombreuses et de meilleure qualité;
- les universités devront soutenir un nombre accru de professeurs qui feront de la recherche beaucoup plus complexe et qui s'engageront de manière encore plus active dans le service communautaire;
- les universités seront également confrontées à de nombreuses augmentations de coûts en raison de la concurrence internationale pour attirer les professeurs, de l'évolution de la composition de l'effectif étudiant, de la nécessité d'intégrer des étudiants présentant un parcours non traditionnel ainsi que des défis liés à l'entretien et à la rénovation des campus, dans un contexte de désengagement financier de l'État dans l'enseignement supérieur.

3. Le CSE énumère, pour sa part, un certain nombre de priorités de développement dans un horizon à moyen terme en vue de consolider le chemin parcouru par les universités québécoises.

Ces priorités s'articulent autour de trois défis principaux à relever :

- la poursuite de leur contribution au rehaussement de la scolarisation de la population pour répondre aux besoins de qualification initiale, de perfectionnement du personnel hautement qualifié, de formation de la relève scientifique, artistiques, culturelle et de formation des maîtres;
- le développement de la recherche et de la création en équilibre avec la formation et le service à la collectivité;
- l'articulation du lien des universités québécoises avec l'État et la prise en considération des besoins de la collectivité (repenser le contrat social entre l'université et l'État, entre l'université et la société en référence à des notions de gouvernance, de liberté académique, d'autonomie, d'éthique, de probité scientifique, de partenariats, d'imputabilité, de reddition de comptes accrue, etc.).

Le Conseil décèle toutefois des zones de fragilités pouvant mettre en péril les acquis des universités québécoises, même si des améliorations ont été observées au fil des ans. Ces vulnérabilités sont les suivantes :

connu une évolution très significative. Il est important de noter pour l'avenir, notamment de la société québécoise, que la proportion de femmes aux études supérieures a progressé. Ainsi, à l'UQAM, elle est passée de 45 % en 1970-1971 à 62 % en 2007-2008. Ce changement est fondamental et structurel pour l'avenir.

- Les processus de mondialisation et d'internationalisation, en partie endigués jusqu'à la fin du XX^e siècle par le caractère bipolaire du monde, ont pris une ampleur et une force qu'on ne pouvait pas soupçonner à la fin des années 1960 et qui transforment l'économie, la politique, la culture. Ces processus sont porteurs d'une force d'homogénéisation qui se manifeste dans plusieurs domaines. La culture en est un bon exemple. On pourrait aussi évoquer une poussée à l'uniformisation des structures des systèmes d'éducation. Cependant, il est aussi vrai qu'en réaction à cette pression à l'homogénéisation, on assiste à l'affirmation de régionalismes, de particularismes, de nationalismes variés qui valorisent les différences et les identités diverses.
- La diversification ethnique et culturelle des sociétés s'est accélérée depuis une génération. Cela remet en cause l'identité nationale, comme l'État-nation est lui-même remis en cause par la constitution de grands regroupements économiques et politiques en Europe et en Amérique du Nord. Les idéaux universalistes proposés par les pays occidentaux au lendemain de la Deuxième guerre mondiale, par exemple par la Déclaration universelle des droits de l'homme de l'ONU (1948), sont questionnés par l'émergence de puissances économiques et politiques de traditions culturelles différentes.
- Les préoccupations pour l'environnement, qui se sont d'abord affirmées au milieu du XX^e siècle, ont été confirmées par une évolution (une dégradation) encore plus rapide et ample que prévue des conditions climatiques, et sont devenues des urgences angoissantes nourrissant chez plusieurs un pessimisme nouveau. Néanmoins, des groupes se sont formés et se forment encore pour amener une action résolue sur le terrain, à la base et localement, et aussi pour forcer les pouvoirs économiques et politiques à eux-mêmes agir pour assurer la protection de l'environnement. Cela constitue un contrepoids important au pessimisme.

- la détérioration du ratio d'encadrement professeurs-étudiants;
 - des lacunes sur l'accès aux études universitaires (pour des populations à revenus modestes) ainsi que sur la diplomation pour des populations particulières (étudiants à temps partiel);
 - une diminution du niveau des ressources financières consenties par étudiant dans le fonds de fonctionnement général des universités, en comparaison avec la situation observée à l'échelle du Canada;
 - des interrogations sur les balises de développement des universités : mécanismes de gestion des programmes, développement d'antennes universitaires, modes de reddition des comptes pour rendre compte de la complexité et de la diversité des activités universitaires.
4. Deux grandes responsabilités ressortent également de l'examen des politiques québécoises et fédérales concernant les universités, enjeux qui gagnent en importance dans une économie et une société du savoir :
- la formation tout au long de la vie (notamment pour les personnes déjà formées qui doivent se requalifier pour rencontrer les exigences d'emplois hautement qualifiés);
 - la nécessité d'établir de nouvelles formes de partenariats entre l'université et son environnement social et économique dans une perspective de diffusion, de mobilisation et de transfert de connaissances aux personnes et aux collectivités.

Enfin, en ce qui concerne le financement, toutes les études convergent dans le même sens : les universités se doivent d'innover dans la recherche de sources de financement car, en plus de la crise financière mondiale qui augmente les tensions et affaiblit la réalisation de la mission des universités, on constate une diminution de la proportion du budget de l'État alloué à l'enseignement supérieur dans la plupart des pays et tout indique que cette tendance devrait se poursuivre.

- Le développement foudroyant des technologies de communication et d'information semble avoir dépassé les prévisions des futuristes du milieu du XX^e siècle. En particulier, la croissance exponentielle de réalités telles la micro-informatique personnelle, l'Internet, la téléphonie cellulaire, amène des transformations en profondeur dans l'organisation du travail, les communications de toute nature entre personnes, l'accès au savoir, etc. Si l'audio-visuel des années 1960 devait révolutionner l'apprentissage et la pédagogie, les technologies de l'information entraînent des mutations encore plus profondes dans l'accès, le traitement, la diffusion du savoir et de la culture tout comme dans la formation des idées et des opinions.
- Le slogan québécois des années 1960 – « S'instruire, c'est s'enrichir » - a acquis une dimension collective encore plus marquée qu'à l'époque de la Révolution tranquille. La mondialisation des activités économiques, l'ouverture des marchés, la concurrence économique à l'échelle mondiale, la croissance ininterrompue des sciences et des technologies, qui sont en elles-mêmes le moteur de l'innovation et le premier facteur de productivité et de compétitivité, la délocalisation des emplois de toutes catégories, tous ces facteurs viennent confirmer la place encore plus centrale et l'importance vitale de l'éducation dans le destin non seulement des individus, mais des collectivités. Cela dit, on se heurte aussi à des phénomènes qui questionnent les systèmes d'éducation : le décrochage scolaire, l'efficacité parfois incertaine des méthodes d'enseignement, une certaine défiance ou une perte de confiance envers les grandes institutions. En outre, le développement de l'Internet, la multiplication des données disponibles électroniquement, la diversification des sources de production de l'information, tout cela propose des voies nouvelles d'accès à l'information et à la connaissance et des alternatives à la scolarisation formelle et institutionnelle.

Voilà quelques différences majeures que l'on peut observer entre le monde du milieu du XX^e siècle dans lequel l'UQAM est née et le monde du début du XXI^e siècle. Si l'UQAM est bien fille de la Révolution tranquille québécoise, de nouvelles générations la fréquentent et la fréquenteront de plus en plus dont la sensibilité, la culture, la manière d'être et d'apprendre, auront été façonnées par le monde du XXI^e siècle et non par celui qui a donné vie à l'Université. Cela dresse des enjeux et des défis nouveaux.

L'UQAM : contraintes, défis et atouts

Dans le contexte général d'enjeux et de défis que l'on vient de décrire, l'UQAM a ses propres contraintes, ses propres défis et aussi ses propres atouts. L'Université sort d'une période de turbulence ouverte à l'automne 2006 avec la révélation d'une dérive immobilière entraînant des effets financiers très pénalisants, mais qui s'achève au printemps 2009 avec la liquidation des ultimes conséquences de cette dérive. Parallèlement, l'UQAM a connu de multiples renouvellements, depuis un renouvellement de l'équipe de direction et du Conseil d'administration jusqu'à la conclusion de nouvelles conventions collectives de travail et d'un réajustement de son financement. Cela permet à l'UQAM de mieux faire face à ses contraintes et de mieux exploiter ses atouts en l'engageant dans la réalisation d'un plan stratégique pour les prochaines années.

CONTRAINTES

Il convient de mettre en lumière les principales contraintes avec lesquelles l'Université devra composer au cours des prochaines années. Il y a des contraintes externes et des contraintes internes.

Contraintes externes principales communes aux universités

- Crise économique et financière affectant à la fois la capacité de l'État d'investir en éducation et la capacité philanthropique des fondations, des entreprises et des personnes à contribuer financièrement au soutien des universités;
- Démographie en déclin ou en stabilisation comportant le risque d'une baisse des inscriptions et des revenus;
- Concurrence intensifiée entre les institutions universitaires de la région montréalaise pour attirer et retenir les meilleures personnes pour la dotation des diverses catégories de postes et les meilleurs étudiants et étudiants ainsi que leur part du financement public et des dons philanthropiques, et des subventions de recherche d'origine publique et privée. La concurrence entre établissements s'accroîtra aussi du fait d'une plus grande offre de formation à distance, notamment par l'utilisation de l'Internet;

- Diversification des effectifs étudiants, notamment en raison de l'immigration, et accroissement et transformation des attentes étudiantes à l'égard des membres du corps professoral des universités, par exemple leur capacité d'intégrer à la pédagogie et à l'enseignement les technologies d'information et de communication de pointe;
- Nouvelles attentes de la société et annonce de nouvelles règles gouvernementales, par voie législative, en matière de gouvernance institutionnelle mettant en cause la notion d'autonomie et accroissant l'exigence d'imputabilité;
- Capacité de renouveler les différents personnels, vu le départ à la retraite des « Baby-boomers », en recrutant de façon efficace, face à la concurrence des autres établissements, et en intégrant bien les nouvelles personnes;

Contraintes propres à l'UQAM

- Formule de financement par le Ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport qui méconnaît des caractéristiques majeures de l'UQAM.
- Perceptions négatives, défaut de crédibilité ou manque de confiance de certains milieux envers l'UQAM en raison des difficultés financières des récentes années;
- Capacité de renouveler l'organisation pour l'adapter aux besoins nouveaux, notamment en parachevant le processus de facultarisation.

Défis propres à l'UQAM

- Préserver ses idéaux fondateurs et ses valeurs originelles en sachant les adapter au monde du XXI^e siècle;
- Renouveler ses activités et ses manières de faire en réponse aux attentes nouvelles du milieu et en exploitant les changements dans les technologies d'information et de communication;
- Réaliser son plan de retour à l'équilibre budgétaire et mettre en œuvre son plan stratégique en sachant

réallouer, progressivement et de manière significative, ses ressources;

- Assurer l'ouverture efficace à l'internationalisation;
- Assurer un renouvellement de la gouvernance en préservant l'approche participative;
- Se démarquer par rapport à l'ensemble des établissements concurrents par des activités différentes et des manières de faire différentes et par sa capacité de mobiliser les connaissances;
- Faire de l'établissement un lieu stimulant d'études et de travail.

ATOUS

Pour faire face à ces contraintes multiples, l'UQAM dispose d'une belle gamme d'atouts qu'il convient de rappeler :

- Des personnels qualifiés profondément attachés à leur établissement;
- Une habitude de la gestion participative;
- Des valeurs caractérisant l'établissement et le positionnant dans le milieu universitaire :
 - ✓ ouverture au milieu;
 - ✓ accessibilité et démocratisation;
 - ✓ collégialité;
 - ✓ volonté de pensée critique;
 - ✓ volonté de réceptivité aux besoins et attentes des milieux.
- Un large spectre de grands champs disciplinaires rayonnant par près de 300 programmes d'études et de multiples activités de recherche et de création, notamment, dans des domaines nouveaux et inédits en milieu universitaire;
- Une expertise reconnue dans de multiples domaines et des liens de partenariats développés;

- Un bassin d'environ 200 000 personnes diplômées;
- L'appui d'une Fondation administrée bénévolement par des diplômés.
- Une localisation géographique privilégiée :
 - ✓ au centre-ville de Montréal;
 - ✓ branchée directement sur le nœud central du métro montréalais desservant aussi bien l'île que les rives nord et sud et en lien avec d'autres moyens de transport en commun;
 - ✓ à proximité d'autres universités et de multiples institutions culturelles.
- Un campus moderne et fonctionnel;
- L'expérience du réseau de l'Université du Québec et l'interaction avec le réseau informel des établissements montréalais.

Tels sont les principaux atouts dont dispose l'UQAM au moment d'entreprendre une nouvelle phase de son développement et de son engagement au service du milieu.

DEUXIÈME PARTIE : LE PLAN STRATÉGIQUE 2009-2014

VISION

Née du processus de démocratisation de l'éducation québécoise; ⁽³⁾

Inspirée par l'idéal réitéré et renouvelé de l'accessibilité; ⁽⁴⁾

Instituée comme établissement à vocation générale ⁽⁵⁾ francophone, public, laïc, ouvert sur le monde et intégré dans sa communauté;

L'UQAM produit et rend accessibles les savoirs de pointe, fondamentaux et appliqués, et la culture actuelle pour former des citoyennes et des citoyens compétents dans leur domaine de formation, socialement responsables et capables de contribuer aux grands enjeux collectifs dont la préservation de l'environnement et le respect des droits de la personne dans la recherche de la justice et de l'égalité.

REPÈRES

⁽³⁾ Démocratisation de l'éducation québécoise

1961 : Lois constituant la « Grande Charte de l'Éducation »

1961 : Commission royale d'enquête sur l'enseignement (Commission Parent)

• 1964 : Création du Ministère de l'Éducation

• 1965 : Réforme de l'enseignement primaire et secondaire

• 1967 : Création des CÉGEP

• 1968 : Adoption de la Loi sur l'Université du Québec

• 1969 : Décret créant l'UQAM (9 avril 1969)

⁽⁴⁾ Idéal de l'accessibilité

Depuis ses origines, l'UQAM a valorisé et valorise toujours au plus haut point l'accessibilité et a voulu et veut toujours marquer ses activités du sceau de l'accessibilité.

En ce début du XXI^e siècle, l'accessibilité se définit pour l'UQAM :

- Par la volonté de continuer d'amener aux études universitaires des jeunes issus de famille sans antécédents universitaires ou de l'immigration récente;
- Par la volonté d'ouvrir à une proportion croissante de bachelières et de bacheliers les études de cycles supérieurs;
- Par la volonté de faciliter l'accès aux études universitaires et aux savoirs d'adultes et de groupes n'y ayant pas historiquement eu accès;
- Par un régime pédagogique, des bourses, des lieux, des horaires et des modalités d'enseignement permettant aussi bien le cheminement à temps complet ou à temps partiel et recherchant la conciliation entre les études et d'autres engagements de vie;
- Par une politique de facturation modérée des personnes inscrites, en sus des droits de scolarité.

⁽⁵⁾ Établissement à vocation générale

L'Université du Québec à Montréal appartient au groupe des universités canadiennes de grande taille, dotées de programmes aux trois cycles et œuvrant en recherche et création dans une gamme étendue de disciplines et de champs

d'études. Ce groupe rassemble des établissements tels Concordia, Carleton, York, Simon Fraser, Waterloo, Windsor, etc. (où il n'y a généralement pas de faculté de médecine).

MISSION ⁽⁶⁾

Par volonté de démocratisation et d'accessibilité de l'enseignement universitaire et en privilégiant l'exploration de nouveaux créneaux, le regard critique et le partenariat avec les acteurs de la société, l'UQAM se consacre au développement du plein potentiel des personnes et de la société. À cette fin, la communauté universitaire se mobilise pour :

- enrichir le savoir et la culture par la recherche et la création et en assurer l'impact dans la formation et dans le milieu et le rayonnement à l'échelle locale, nationale et internationale;
- assurer la formation de base et le perfectionnement des personnes aux différentes étapes de la vie dans l'état le plus actuel des savoirs et des pratiques qu'elle leur rend accessibles dans une large gamme de disciplines et champs d'études aux trois cycles;
- favoriser la réussite des étudiantes et des étudiants par un milieu de vie stimulant, par des soutiens pédagogiques et financiers appropriés et par des modes d'enseignement diversifiés;
- servir les collectivités en mobilisant ses ressources et diffusant ses expertises aux partenaires des différents milieux économiques, professionnels et culturels et aux groupes sociaux;
- contribuer à l'innovation intellectuelle, scientifique, culturelle, technologique et sociale ainsi qu'à un développement socialement responsable;
- concourir à la réflexion critique sur les enjeux collectifs.

⁽⁶⁾REPÈRE

Recherche et création dans l'Université

L'essence même de l'institution universitaire se définit par la conjonction de l'effort de recherche et de création à l'activité de formation. Pour initier à l'état le plus actuel des savoirs, des pratiques et de la culture, l'enseignement doit baigner dans un milieu institutionnel où se pratiquent intensivement la recherche et la création et où leurs acquis sont immédiatement transférables dans la formation. Par ailleurs, la formation à la recherche et à la création dans les cycles supérieurs fait partie intégrante de la mission universitaire.

Large gamme de disciplines et champs d'étude

Foyer intellectuel et scientifique et creuset culturel, l'UQAM, comme le veut l'idée même d'université, œuvre dans une large gamme de disciplines et de champs d'étude en Arts, Éducation, Communication, Sciences, Sciences de la gestion, Sciences humaines, Science politique et droit.

→ L'UQAM propose, aux trois cycles, des programmes d'études correspondant aux domaines fondamentaux du savoir et de la culture contemporains. Ces programmes sont à caractère permanent comme les disciplines et les champs d'études dans lesquels est formée la relève de la société. Ces programmes conduisent aux grades universitaires (baccalauréat, maîtrise, doctorat). Ces programmes constituent le cœur de la mission de la formation de l'Université;

→ L'UQAM propose aussi des activités et des programmes qui visent à répondre à des besoins précis, pratiques et limités de formation ou de recyclage, professionnels le plus souvent, mais aussi dans un but de service aux collectivités. Il s'agit de programmes courts, crédités ou non, souvent requis par des groupes identifiés, et conduisant à des formes de reconnaissance et de sanction diverses distinctes des grades universitaires (attestation d'études, certificat, diplôme). Ces programmes n'ont pas en soi une durée permanente et peuvent être abolis lorsque le besoin de formation pour lequel ils ont été conçus a été satisfait.

PRINCIPES DIRECTEURS

Pour réaliser sa mission universitaire selon une exigence d'accessibilité et de démocratisation, l'UQAM s'inspire de quatre principes directeurs qui balisent son action et celle des membres de sa communauté.

1. Primauté du savoir et de la culture

L'UQAM a pour principe directeur la primauté du savoir et de la culture au sens large des termes. Dès lors, la conservation, le développement, l'analyse critique, la transmission, la diffusion et la mise en pratique du savoir et de la culture doivent animer et régir toutes les actions de toutes les personnes, de toutes les unités et de tous les groupes constituant la communauté universitaire. Cela requiert :

- la liberté académique dans un esprit de découverte et d'innovation scientifique, technologique, sociale et culturelle;
- l'éthique et l'intégrité du travail académique;
- la rigueur intellectuelle dans les activités d'enseignement, de recherche et de création;
- l'ouverture au débat dans un climat de tolérance;
- l'ouverture et la présence au milieu à l'échelle locale, nationale et internationale;
- le respect des droits et la promotion des devoirs des personnes.

2. Réussite des étudiantes et étudiants

L'accessibilité commande que l'UQAM fasse de la réussite des étudiantes et étudiants, aux trois cycles, sa finalité première. Cette réussite consiste à assurer aux personnes le plus grand développement de leur potentiel pour qu'elles puissent contribuer, par leurs compétences intellectuelles, professionnelles et citoyennes, au progrès et au mieux-être de la société. La réussite requiert :

- le travail de conservation, de développement, d'analyse critique, de transmission et de diffusion du savoir et de la culture;
- des méthodes pédagogiques diversifiées et adaptées;
- la mise en place d'un milieu de vie soutenant l'apprentissage et le succès;
- une attention soutenue à la diversité des besoins des étudiantes et des étudiants, y incluant les besoins financiers et ceux découlant des conditions de vie;
- la prise en compte de la diversité ethnique et culturelle dans laquelle œuvre l'Université et des besoins des étudiantes et étudiants issus de l'immigration;

- la présence de services et de ressources de soutien direct à la formation (bibliothèque, informatique, audiovisuel, ateliers, etc).

3. Rôle central des personnes

L'Université reconnaît le rôle central des personnes qui y œuvrent et leur contribution essentielle à la réalisation de sa mission. Seule la conjugaison des efforts de chacun, selon son rôle et par son travail propre, assure la qualité de la formation et la réussite étudiante, l'essor de l'activité de recherche et de création et le succès de la mobilisation des connaissances. En raison du rôle central des personnes, l'Université :

- s'efforce de mettre en place un milieu de travail sain, stimulant, respectueux des droits de chacun et où chaque personne assume ses obligations de façon professionnelle;
- s'efforce d'offrir des conditions de travail favorisant la planification du cheminement de la carrière par la formation et le perfectionnement et en recherchant la conciliation travail-famille- vie personnelle;
- recourt le mieux possible à l'expertise et à la capacité d'innover des personnes dans leurs tâches respectives;
- soigne le recrutement de nouveaux membres du corps professoral et leur insertion dans la vie de l'établissement;
- favorise l'intégration des personnes chargées de cours en raison de leur apport essentiel à la qualité de la formation en exploitant la formule des projets pédagogiques.
- reconnaît les mérites des personnes ayant contribué à des réussites.

4. Gouverne académique collégiale et responsable ⁽⁷⁾

La gouverne académique, c'est-à-dire la prise de décision en matière d'enseignement, de recherche et de création, de mobilisation des connaissances est collégiale, participative et responsable. *

REPÈRE

⁽⁷⁾ Concernant la gouverne académique

La gouverne académique s'exerce à la Commission des études et dans les facultés, départements, comités de programmes, et unités de recherche.

Cette gouverne académique :

- est collégiale parce qu'elle est exercée par des groupes de personnes;
- s'exprime par le jugement des pairs partageant une compétence commune;
- repose sur les principes de l'autonomie départementale et de la liberté académique;
- est participative parce qu'elle inclut les étudiantes et les étudiants dans les

matières les concernant, et ce, dans les instances dont au premier chef les comités de programmes;

- associe les personnels dont l'expertise bénéficie à la prise de décision;

Et elle est responsable parce que l'instance ayant pris une décision en est imputable.

OBJECTIFS STRATÉGIQUES ET ACTIONS NÉCESSAIRES

- 1. Accroître la qualité, la pertinence et l'efficacité de la formation aux trois cycles notamment par un arrimage intensifié avec la recherche et la création.**

ACCROÎTRE LA QUALITÉ DE LA FORMATION

AN1.1

Mettre en œuvre, de manière adaptée à la spécificité de chaque programme, les mesures appropriées pour s'assurer de l'atteinte des objectifs fondamentaux de formation que doit poursuivre l'ensemble de la programmation :

- l'autonomie intellectuelle, la pensée critique et la créativité;
- la compréhension des enjeux fondamentaux du domaine d'étude et de ses liens avec les domaines apparentés;
- l'acquisition des méthodes de travail générales scientifiques, artistiques ou professionnelles, et des méthodologies disciplinaires spécifiques;
- la valorisation de la langue française et de la capacité de s'y exprimer clairement à l'oral et à l'écrit, et la maîtrise de langues secondes;

- l'initiation à la pratique de la recherche ou de la création dès le premier cycle;
- la maîtrise des technologies d'information et de communication;
- l'ouverture aux enjeux de société à l'échelle locale, nationale et internationale dans un esprit de responsabilité citoyenne, d'éthique et d'intégrité personnelles.

AN1.2

Enrichir l'enseignement aux trois cycles :

- en intensifiant la participation des membres du corps professoral à l'enseignement au premier cycle, notamment pour les cours de tronc commun ou d'initiation aux fondements de la discipline;
- en développant la formation pédagogique des membres du corps professoral et des personnes chargées de cours, notamment leur maîtrise des stratégies d'enseignement et d'apprentissage;
- en soutenant le processus d'intégration des personnes chargées de cours par le développement de projets pédagogiques;
- en exploitant le développement et l'intégration ciblée, mesurée et pertinente de la techno-pédagogie dans les activités de formation;
- en valorisant les stages pour assurer un meilleur arrimage entre la formation et l'insertion professionnelle;
- en facilitant l'accès à des ressources documentaires et informationnelles;
- en intégrant la dimension internationale à l'enseignement;
- en valorisant les réalisations d'enseignement dans l'évaluation des professeures, professeurs et personnes chargées de cours

ACCROÎTRE LA PERTINENCE DE LA FORMATION

Compte tenu :

- des grands champs disciplinaires développés par l'UQAM depuis 40 ans;
- de la gamme étendue de programmes d'études dont dispose déjà l'Université aux trois cycles;
- des politiques et pratiques institutionnelles d'évaluation des programmes d'études;
- de l'évolution des effectifs étudiants dans les divers programmes;
- des attentes et des besoins changeants de la société.

AN 1.3

S'assurer de la pertinence continue des programmes aux trois cycles et poursuivre le développement des outils analytiques nécessaires pour mesurer cette pertinence.

AN 1.4

Cibler très soigneusement les développements de nouveaux programmes en fonction des critères de priorisation suivants :

- (1) priorité aux programmes de grade;
- (2) priorité aux développements de 2^e et 3^e cycles, soit par de nouveaux programmes de grade, soit par de nouvelles options dans des programmes de grade existants;
- (3) priorité à des créneaux peu ou pas desservis par le réseau universitaire pour lesquels l'UQAM peut prétendre à l'innovation et à l'excellence en acquérant les moyens nécessaires aux développements envisagés;
- (4) priorité, pendant la période du Plan, aux thématiques déjà développées à l'UQAM, soit essentiellement :
 - Culture, arts, communication et médias;
 - Éducation, formation et mobilisation des connaissances;
 - Enjeux sociaux, économiques, organisationnels et de gestion;
 - Environnement, développement durable et responsable.
 - Fondements de la cognition et de l'action;
 - Mutations politiques, juridiques, sociales, locales et internationales;
 - Santé et mieux-être;
- (5) priorité à des projets reposant sur une activité de recherche ou de création déjà développée et reconnue;

Et à cette fin : constituer la cartographie de l'ensemble des activités académiques dans une perspective d'orientation du développement et du positionnement stratégiques de l'UQAM.

ACCROÎTRE L'EFFICIENCE DE LA FORMATION

AN1.5

Accroître l'accessibilité de la formation :

- par l'amélioration du soutien financier (emplois étudiants, bourses de la Fondation, bourses d'organismes externes, bourses d'excellence aux cycles supérieurs, etc.);
- par un accueil approprié des nouveaux étudiantes et étudiants, et particulièrement de première génération, celles et ceux issus de l'immigration récente ou provenant de pays étrangers, en fonction des besoins spécifiques et pour favoriser une intégration rapide à la vie institutionnelle.

AN1.6

Élargir les mesures de soutien axées sur les facteurs de réussite connus :

- intégration dans un milieu intellectuel créatif et stimulant;
- renforcement des moyens et pratique d'accompagnement et de soutien pédagogique (mentorat, tutorat);
- participation à des projets étudiants académiques ou para-académiques;
- participation à des équipes de recherche;
- développement d'un sentiment d'appartenance par des activités sociales, sportives, culturelles, des concours internes ou externes et par la vie associative;
- disponibilité de conseil et d'aide individuelle pour dénouer des problèmes (v.g. logement, orientation, conciliation étude-famille, etc.);
- soutien pour l'initiation aux ressources d'information (bibliothèque, audio-visuel, informatique) en s'assurant de tenir à niveau ces ressources;
- préparation de l'insertion professionnelle par des stages, des rencontres avec des diplômés.

AN1.7

Rendre plus accessibles aux personnes qualifiées et admissibles, les programmes de cycles supérieurs et viser à accroître de 700, d'ici 2013-2014, le nombre de personnes inscrites à un programme de 2^e ou 3^e cycle
*(8)

REPÈRE

*(8) Augmentation des inscriptions aux études de 2^e et 3^e cycles

Dans son avis de mai 2008 intitulé *Des acquis à préserver et des défis à relever pour les universités québécoises*, le Conseil supérieur de l'éducation plaide pour une hausse de la fréquentation des études de cycles supérieurs : le « taux d'accès à la maîtrise observé à 11,8 % en 2005-2006, devrait atteindre 15 % en 2017 et au doctorat passer de 3,1 % en 2005-2006 à 4 % en 2017. Cette orientation interpelle toutes les universités québécoises, dont l'UQAM qui offre déjà une gamme importante de programmes de 2^e et 3^e cycles. La hausse de la formation aux cycles supérieurs sera bénéfique tant pour les personnes que pour la société dans son ensemble et cela justifie des efforts appropriés des universités.

Par ailleurs, il est aussi avéré que plusieurs programmes de maîtrise et de doctorat refusent des candidats admissibles en raison de limites de la capacité d'encadrement des travaux de recherche ou de création requis par ces programmes.

Ainsi, en 2008-2009, dans une demi-douzaine de programmes de maîtrise ou de doctorat pour lesquels il y a une forte demande (p.ex. Ph.D. en psychologie ou en administration, maîtrise en gestion de projet ou en travail social), environ 325 candidats admissibles n'ont pu être admis faute de ressources professorales pour les encadrer dans leurs travaux de recherche.

Or, au cours de la période du Plan stratégique, le nombre de postes du corps professoral augmentera de près de 15 % (soit 145 postes par rapport au plancher d'emploi antérieur de 1010 postes). Cette augmentation se traduira par une capacité accrue de direction de mémoires et autres travaux de recherche et de création de 2^e cycle et de direction de thèses de doctorat.

L'augmentation du corps professoral permettra donc d'accroître les admissions dans plusieurs programmes de 2^e et 3^e cycles et dans d'éventuels nouveaux programmes.

Dans ces conditions, au nom même de l'idéal de l'accessibilité, compte tenu de la

demande étudiante et sur la base d'une augmentation de la capacité professorale d'encadrer les travaux de recherche et de création requis par des programmes d'études de 2^e et 3^e cycles, l'UQAM doit viser une croissance des effectifs étudiants de 2^e et 3^e cycles de l'ordre de 700 personnes inscrites (ou 378 EETP), soit un peu plus de 10 %, comme le pourcentage d'augmentation du corps professoral en 2013-2014.

2. Accroître l'activité de recherche et de création pour bonifier la formation aux trois cycles et pour contribuer au développement et au transfert des savoirs et des pratiques culturelles

AN2.1

Renforcer, en matière de recherche et de création, une large présence dans les grands champs disciplinaires présents à l'UQAM et cibler les nouveaux développements sur des créneaux porteurs pour lesquels l'UQAM peut aspirer à l'excellence.

Compte tenu de l'explosion des coûts de la recherche, en particulier dans les domaines des sciences naturelles et des sciences de la santé, une attention toute particulière sera apportée au choix de ces nouveaux développements.

AN2.2

Accroître l'impact de la recherche et de la création sous leurs diverses formes en en déclinant toutes les facettes :

- impact sur la qualité de l'enseignement à tous les cycles;
- impact social;
- impact économique;
- impact culturel;
- impact scientifique et technologique;
- impact en termes d'innovation dans une société du savoir;
- impact sur la dynamique des organisations publiques, privées et collectives;
- impact environnemental et sur le développement durable;
- impact sur la qualité de vie;

- impact sur le débat public et les politiques publiques;
- impact sur notre compréhension du monde.

et à cette fin soutenir la diffusion des résultats du travail de recherche et de création.

- dans les revues scientifiques;
- dans les médias;
- dans les milieux professionnels, sociaux, culturels;

en recourant à la diffusion en libre accès pour les résultats des travaux.

AN2.3

Déployer, à l'échelle de l'Université comme à celle des facultés, les incitatifs, les pratiques et les moyens nécessaires pour assurer la croissance des fonds de recherche et de création obtenus par le corps professoral, aux différentes étapes de la carrière, et pour augmenter la proportion de professeurs financés à l'extérieur de l'Université.

AN2.4

Devenir la référence canadienne en matière de promotion et de soutien de l'activité de création artistique et médiatique en milieu universitaire.

AN2.5

Mettre systématiquement en valeur les réalisations de recherche et de création des membres de la communauté universitaire et les reconnaissances et prix qu'ils obtiennent.

3. Procurer à l'UQAM les moyens institutionnels nécessaires à la réalisation de sa mission

AN3.1

Mener les actions requises pour obtenir un financement correspondant à la place relative de l'UQAM dans le réseau universitaire québécois et aux spécificités de sa mission.

AN3.2

Cibler l'octroi de postes de professeurs (nouveaux et réalloués) afin de réaliser les objectifs du présent Plan et

recruter une relève capable d'intensifier l'effort de recherche et de création et de répondre aux besoins d'une formation aux trois cycles étroitement arrimée à la recherche et à la création.

AN3.3

Actualiser les modes d'organisation et de fonctionnement de l'Université en consultation avec les unités, les instances et les groupes intéressés et notamment :

- mettre à jour l'ensemble des politiques institutionnelles;
- compléter le processus de facultarisation dans le respect des pouvoirs dévolus aux départements;
- mettre en place progressivement, grâce à la collaboration des syndicats et associations de personnels, une organisation du travail, efficace, flexible, adaptée aux besoins des étudiantes et étudiants et des activités de recherche et de création et enrichissant la vie professionnelle des personnes.

AN3.4

Poursuivre la mise en place de processus de décision, de gestion et de contrôle favorisant une gouvernance institutionnelle transparente et responsable.

AN3.5

Mettre au point, en consultation avec la communauté, un plan directeur de l'immobilier pour obtenir et aménager de façon rationnelle et responsable les espaces nécessaires à la réalisation de la mission de l'Université.

AN3.6

Assurer à l'UQAM les systèmes d'information de gestion (SIG) et les infrastructures technologiques nécessaires au bon fonctionnement académiques et administratif de l'Université.

AN3.7

Développer les partenariats susceptibles de faciliter la réalisation de la mission institutionnelle dans le respect de l'éthique et de l'intégrité de la formation, de la recherche et de la création.

AN3.8

Obtenir une refonte de la *Loi sur l'Université du Québec* assurant aux établissements une complète autonomie et des moyens d'agir conjointement là où ils désirent.

AN3.9

Identifier et mettre en place, en consultation avec la communauté, les indicateurs mesurant le niveau d'atteinte des objectifs académiques et administratifs et permettant le balisage avec les autres universités.

AN3.10

Mettre en place un chantier pour définir, développer et documenter les besoins en technopédagogie et mettre en œuvre une pratique de médiatisation adaptée aux besoins facultaires pouvant être déployée en mode synchrone ou asynchrone dans un continuum allant de l'utilisation campus, en passant par le cours hybride jusqu'au cours entièrement à distance.

ANNEXE 1

Suivi du Plan stratégique 2009-2014

TABLEAU COMPARATIF UQAM 1970-1971 / 2007-2008

	1970-1971 ¹	2007-2008 ²
EFFECTIF ÉTUDIANT ÉQUIVALENT À TEMPS COMPLET	7 683	24 867 (+ 3 106 à la Télé-université) ³
EFFECTIF ÉTUDIANT EN NOMBRE ABSOLU	6 943	40 259 ⁴ (+ 9 283 à la Télé-université) ⁵
EFFECTIF ÉTUDIANT À TEMPS PLEIN	3 900 (56,1%)	21 102 (52,4%)
EFFECTIF ÉTUDIANT À TEMPS PARTIEL	3 043 (43,9%)	19 157 ⁴ (47,6%)
EFFECTIF ÉTUDIANT AU 2 ^E ET 3 ^E CYCLES	41 (0,06%)	7 654 ⁶ (25%)
POURCENTAGE DE FEMMES	45,4%	62,2%
NOMBRE DE PROGRAMMES	53	300
BUDGET DE FONCTIONNEMENT (2008=100) ⁷	16 M\$ (90M\$ en \$ d'aujourd'hui)	350 M\$
BUDGET DE RECHERCHE	371 361 \$ (2 087 305\$ en \$ d'aujourd'hui)	60 M\$
NOMBRE DE PERSONNES DIPLOMÉES	165	Plus de 200 000 depuis les débuts
CORPS PROFESSORAL	414	993 (+ 27 maîtres de langues)
PERSONNES CHARGÉES DE COURS	Autour de 300 ⁸	2 008
AUTRES PERSONNELS	584 personnes	2 160 personnes

N/Réf. :BRI 2009-001, Claire Pinard, le 30 avril 2009

¹ Pour l'année 1970-1971, «L'UQAM en quelques chiffres 1970-1971/1986-1987», Bureau de la recherche institutionnelle, mars 1988

À noter qu'en 1970-1971, les EETC sont calculés pour l'année académique et l'effectif étudiant en nombre absolu correspond à celui de l'automne 1970.

² Pour l'année 2007-2008, «Statistiques d'inscription, automne 2008, Résultats préliminaires», Registrariat et «Rapport de l'université du Québec à Montréal et de la Télé-université (Loi 95), 7 octobre 2008»

³ Pour la Télé-université, «Rapport de l'université du Québec à Montréal et de la Télé-université (Loi 95), 7 octobre 2008»

⁴ Incluant 1214 étudiants en rédaction de thèse

⁵ Pour la Télé-université, «Rapport de l'université du Québec à Montréal et de la Télé-université (Loi 95), 7 octobre 2008»

⁶ Incluant 757 étudiants non-subventionnés

⁷ Pour le calcul en dollars constants : indice des prix de base 100 en 2008 (Statistique Canada) : 1970 =17,8

⁸ Données approximatives

ANNEXE 2

LISTE DES CHAIRES DE L'UQAM

CHAIRES DE RECHERCHE DU CANADA

CRSH – SCIENCES HUMAINES ET SOCIALES

- Question territoriale autochtone
- Économie sociale
- Études québécoises et canadiennes
- Histoire et sociologie des sciences
- Sciences cognitives
- Philosophie de la logique et des mathématiques
- Gestion de la technologie
- Patrimoine urbain
- Esthétique et poétique
- Théorie de la connaissance
- Politiques étrangère et de défense canadiennes
- Éducation relative à l'environnement
- Mondialisation, citoyenneté et démocratie
- Conflits socioterritoriaux et la gouvernance locale
- Relations internationales

CRSNG – SCIENCES NATURELLES ET GÉNIE

- Productivité forestière
- Modélisation de la dynamique terrestre
- Génomique intégrative et signalisation cellulaire
- Écotoxicologie des microorganismes aquatiques
- Écologie comportementale
- Algèbre, combinatoire et informatique mathématique
- Chimie thérapeutique
- Biogéochimie
- Modélisation régionale du climat
- Modélisation environnementale

IRSC – SCIENCES DE LA SANTÉ

- Oncologie moléculaire
- Rétrovirologie humaine
- Éducation à la santé

CHAIRES DE RECHERCHE INNOVATION

- Tourisme Transat
 - Réseau de veille en tourisme
- Prévention et traitement du cancer
- Gestion des compétences
 - Observatoire de gestion stratégique des ressources humaines
- Aménagement forestier durable (CRSNG/UQAT/UQAM)
- Recherche sur la gouvernance de l'aide au développement
- Application des connaissances dans le domaine des jeunes et des familles en difficulté
- Information financière et organisationnelle
- Recherche industrielle du CRSNG en management logistique
- Études stratégiques et diplomatiques
 - Observatoire international de géopolitique
 - Observatoire sur les États-Unis
 - Observatoire sur les missions de paix
- Biogéochimie du carbone des écosystèmes aquatiques boréaux
- Histoire du Québec
- Gestion des entreprises transnationales
- Écosystèmes tourbeux et changements climatiques
- Responsabilité sociale et de développement durable
- Gestion de projet
- Gestion des produits dérivés

- Recherche en immigration, ethnicité et citoyenneté
- Études socio-économiques
- Études sur les écosystèmes urbains
- Formation en mondialisation des marchés de l'agroalimentaire
- Logiciel libre, finance sociale et solidaire
- Déficience intellectuelle et troubles du comportement
- Relations publiques et communication marketing
- Management des services financiers
- Coopération Guy-Bernier
- UQAM-SITQ immobilier
- Cinéma et stratégies de production culturelle
- Espaces publics et les innovations politiques

CHAIRES INTERNATIONALES UNESCO

- Étude des fondements philosophiques de la justice et de la société démocratique
- Communication et développement international à l'UQAM
- Changements à l'échelle du globe
- Orbicom

Référence : site web de la recherche consulté le 20 mars 2009

N/Réf. : BRI 2009-001, Claire Pinard, le 24 mars 2009

ANNEXE 3

Facultés, Écoles, Instituts et Départements

École des sciences de la gestion (ESG UQAM)

Département de finance
Département de management et technologie
Département de marketing
Département de stratégie, responsabilité sociale et environnementale
Département des sciences comptables
Département des sciences économiques
Département d'études urbaines et touristiques
Département d'organisation et ressources humaines

Faculté de communication

Département de communication sociale et publique
École de langues
École des médias

Faculté de science politique et de droit

Département de science politique
Département des sciences juridiques
Institut d'études internationales de Montréal

Faculté des arts

Département de danse
Département de musique
Département d'études littéraires
Département d'histoire de l'art
École de design
École des arts visuels et médiatiques
École supérieure de théâtre
Institut du patrimoine

Faculté des sciences

Département de chimie
Département de mathématiques
Département des sciences biologiques
Département des sciences de la Terre et de l'atmosphère
Département d'informatique
Institut des sciences de l'environnement (ISE)

Faculté des sciences de l'éducation

Département de kinanthropologie
Département d'éducation et formation spécialisées
Département d'éducation et pédagogie

Faculté des sciences humaines

Département de géographie
Département de linguistique et de didactique des langues
Département de philosophie
Département de psychologie
Département de sciences des religions
Département de sexologie
Département de sociologie
Département d'histoire
École de travail social
Institut de recherches et d'études féministes (IREF)
Institut des sciences cognitives (ISC)

École supérieure de mode de Montréal
Un partenariat de l'UQAM et du Groupe Collège LaSalle
Institut Santé et société (ISS)

ANNEXE 4

LISTE DES UNITÉS ACADÉMIQUES ET ADMINISTRATIVES QUI ONT ÉMIS DES AVIS DANS LE CADRE DE LA CONSULTATION SUR LE PLAN STRATÉGIQUE 2009-2014

École des sciences de la gestion

- Département d'organisation et ressources humaines
- Département de stratégie, responsabilité sociale et environnementale
- Département de management et technologie
- Département de marketing
- Département des sciences économiques
- Département d'études urbaines et touristiques
- Département des sciences comptables
- Association étudiante de l'École des sciences de la gestion
- Chargés de cours en sciences de la gestion (Pierre M. Lagier)
- Professeur en sciences de la gestion (Roy Toffoli)
- Personnel de soutien de la faculté

Faculté de communication

- Département de communication sociale et publique
- École de langues
- École des médias
- Chargées, chargés de cours du Département de communication sociale et publique
- Employées, employés de soutien de la Faculté de communication
- Employées, employés de soutien du Département de communication sociale et publique
- Association facultaire étudiante des lettres et communications (AFELC)
- Association générale des étudiants en communication (AGEC)

Faculté de science politique et de droit

- Décanat de la Faculté de science politique et de droit
- Département des sciences juridiques
- Département de science politique
- Institut d'études internationales de Montréal (IEIM)
- Association des étudiants et des étudiantes de la Faculté de science politique et de droit (AFESPED)
- Association des baccalauréats interdisciplinaires des champs d'étude politiques (ABICEP)

Faculté des arts

- Département de danse (DAN)
- Département d'études littéraires (EL)
- Département d'histoire de l'art (HAR)
- Département de théâtre
- École de Design (DE)
- École des arts visuels et médiatiques (EAVM)
- École supérieure de théâtre (EST)
- Synthèse COMREC
- Employées, employés de soutien de la faculté
- Association des étudiants et des étudiantes de la faculté (AFEFA)

Faculté des sciences

- Comité des études
- Comité de la recherche
- Département de chimie
- Département de mathématiques
- Département des sciences biologiques
- Personnel de soutien de la faculté
- Institut des sciences de l'environnement

Faculté des sciences de l'éducation

- Département d'éducation et formation spécialisées
- Département d'éducation et pédagogie
- Association des étudiantes et des étudiants de la FSÉ (ADEESE)
- Comité de la recherche de la faculté
- Comité de programme de développement de carrière

Faculté des sciences humaines

- Département de géographie
- Département de linguistique et didactique des langues
- Département de philosophie
- Département de psychologie
- Département de sciences des religions
- Département de sexologie
- Institut des sciences cognitives
- Institut de recherches et d'études féministes (IREF)
- Employés de soutien de la Faculté des sciences humaines
- Association facultaire étudiante des sciences humaines (AFESH)

Institut Santé et société

Vice-rectorat à la vie académique

- Bureau de la recherche institutionnelle
- Bureau de l'enseignement et des programmes
- Bureau des ressources académiques
- Bureau du recrutement
- Bureau du vice-recteur à la recherche et à la création
- Registrariat
- Secrétariat international d'Orbicom
- Services à la vie étudiante
- Service de formation continue
- Service des relations internationales

Vice-rectorat aux affaires administratives et financières

Vice-rectorat aux ressources humaines

Comité de régie du Secrétariat général

Atelier du CA sur le Plan stratégique

Comité de coordination du Service des communications

Service de l'audiovisuel

Service des bibliothèques

Syndicat des professeurs et des professeures de l'UQAM (SPUQ)

Syndicat des employées et employés de l'UQAM (SEUQAM)

- du Comité exécutif
- d'un Conseil syndical élargi

Syndicat des chargées et chargés de cours de l'UQAM (SCCUQ)