



Rapport du Comité ad hoc de réflexion¹

Adopté par le Conseil d'administration le 25 février 2005

Préambule

Notre université a été créée pour remplir une mission bien définie et restreinte : amener les Acadiens au niveau éducationnel des autres Canadiens et leur permettre d'accéder à un niveau de vie économique et culturelle semblable à celui qui prévaut dans le reste du Canada.

Nous pouvons facilement reconnaître que notre université a rempli cette mission, du moins dans ses grandes lignes. En partie à cause de ce succès, la clientèle originale, acadienne de l'université est mieux nantie, plus mobile et plus exigeante qu'il y a 40 ans ou même 20 ans.

Nous notons aussi que la clientèle originale de l'université est démographiquement en déclin.

Devant ces changements, l'université vacille depuis une dizaine d'années dans une zone grise. Elle ne peut pas conserver une mission choisie pour répondre à un problème qui n'existe plus, mais elle semble ne pas pouvoir prendre les décisions qui lui permettront de se donner une nouvelle mission et de la réaliser. Ce vacillement a maintenant mené l'université à une crise financière qui menace de l'étouffer.

L'objectif du comité de réflexion sur le futur de l'université est d'offrir des pistes qui pourront permettre à l'université de s'adapter à la nouvelle réalité et lui donner des outils pour vaincre ses difficultés financières.

Approche

Comme première étape, nous présentons des propositions générales qui devraient être discutées au niveau des principes et de la philosophie.

Nous avançons aussi sous forme de questions certaines idées pour illustrer des implantations possibles de ces principes. Le but de ces questions est de susciter la réflexion sur les propositions générales.

Proposition 1

Que la communauté universitaire fasse des professeurs les moteurs du développement de l'université.

Les spécialistes de chaque discipline sont les seuls membres de la communauté universitaire qui peuvent se tenir à la pointe de l'évolution des disciplines et des programmes et promouvoir leur développement. Ils devraient donc être les premiers moteurs du développement de l'Université. Les administrateurs ne peuvent suivre l'évolution de toutes les disciplines.

¹ Le Comité ad hoc de réflexion composé de Jacques Allard, Paul Deguire (représentant du B.D.), Martin Mujica et Sylvain Vézina, avait été créé par le C.A. le 10 octobre 2003 et avait le mandat d'amorcer la réflexion sur les enjeux entre autres de la décroissance.

La réalisation de cette proposition exige des changements d'attitude de part et d'autre. D'une part, les professeurs doivent accepter qu'ils seront imputables face au développement de l'université. Ils devront y consacrer une partie de leur temps et de leur énergie. Ils devront aussi acquérir une vision d'ensemble qui leur permettra de tenir compte des aspects non académiques de leurs actions. D'autre part, l'administration de l'Université doit considérer que son rôle primaire est de susciter, appuyer, promouvoir et coordonner les initiatives du corps professoral. Si l'administrateur ne doit pas imposer des décisions arbitraires, il doit collaborer avec des professeurs imputables devant leurs pairs et engagés à assurer un emploi responsable des ressources au profit de l'ensemble.

Notons que cette proposition n'est ni révolutionnaire ni originale. Une vaste littérature sur la gestion des entreprises du savoir souligne que la force de ces entreprises dépend de leur capacité à mettre en œuvre le dynamisme et la créativité de leur personnel. La structure traditionnelle de l'université (le concept de collégialité) prescrite sur l'approche proposée.

Proposition 2

Que la gestion des ressources et la gestion académique soient intégrées et que la responsabilité pour la gestion des ressources soit répartie à tous les niveaux de l'université.

Le processus décisionnel de notre université sépare presque hermétiquement les décisions académiques et les décisions budgétaires. Les décisions académiques relèvent des assemblées départementales, conseils de faculté et du sénat académique alors que les décisions budgétaires relèvent uniquement de l'administration. (Il y a quelques exceptions : par exemple, une proposition de nouveau programme doit inclure un estimé des coûts supplémentaires pour la bibliothèque et certains programmes doivent être autofinancés).

Cette dichotomie entre la gestion budgétaire et la gestion académique a plusieurs conséquences négatives pour le développement de l'université. Par exemple :

- Une unité qui est bien établie peut être décimée par une décision budgétaire qui ne reconnaît pas la valeur du capital académique et humain que l'unité représente pour l'institution alors qu'une entité peu performante peut être appuyée par la même décision.
- Une entité (département, faculté, université) peut conduire un effort de recrutement réussi, voir ses effectifs augmenter, mais subir une baisse relative de ses ressources.
- Une entité peut mettre sur pied un nouveau programme avec succès (nombre d'inscriptions élevé, diplômés qui obtiennent des emplois), mais ne pas recevoir les fonds nécessaires pour le faire fonctionner.
- Un département peut choisir une méthode économique de prestation d'un cours, mais ne pas bénéficier de son effort alors qu'un autre département peut choisir une méthode dispendieuse et bénéficier de ce choix par une augmentation de ses ressources.
- Une discipline ou un nouveau programme peut augmenter ou diminuer en importance sans que ses ressources ne changent de façon correspondante.
- Une discipline ou un programme peut devenir désuet, mais continuer à recevoir malgré tout une part importante des ressources.

Notre deuxième proposition, comme la première (à laquelle elle est d'ailleurs reliée) implique aussi des changements d'attitude de part et d'autre. D'une part, les professeurs et les départements devront tenir compte des conséquences budgétaires de leurs propositions et de leurs décisions. D'autre part, l'administration devra guider l'université vers l'établissement des standards collectifs de performance afin que les unités puissent mesurer leur succès.

(La décision récente de déléguer certaines décisions budgétaires aux facultés est un pas (isolé et donc peu efficace) dans cette direction alors que les choix imposés sur les postes à remplir par des professeurs temporaires ou par des contrats réguliers semblent avoir été faits arbitrairement, sans égard aux aspects académiques.)

Proposition 3

Que l'Université accorde, dans son développement, une plus grande attention aux disciplines et à l'interaction entre les disciplines et les programmes.

L'opposition entre disciplines professionnelles et disciplines fondamentales est une contre sens stérile. Penser en terme de développement nous invite à penser plutôt à leur intégration, à leurs apports réciproques. D'une part, les programmes professionnels répondent à des besoins précisément identifiés du marché du travail. D'autre part, les disciplines fondamentales contribuent non seulement à la formation nécessaire des étudiants, mais aussi au fonctionnement et à l'évolution globale de la société. Par exemple, l'éthique joue un rôle important dans l'exercice d'un grand nombre de professions. Nous considérons que l'université doit assurer que ses diplômés apportent dans la société les connaissances fondamentales nécessaires.

Notre proposition implique donc que la relation entre les programmes et les disciplines fasse l'objet d'une attention particulière avec les objectifs suivants :

- Assurer la formation fondamentale des diplômés
- Fournir à la société, par l'entremise de nos diplômés, les outils fondamentaux nécessaires à son évolution
- Assurer que les étudiants reçoivent leur formation de spécialistes de la discipline
- Optimiser ainsi l'usage des ressources universitaire (en évitant, en particulier, le dédoublement des cours)

Les questions suivantes ont pour but de susciter la réflexion

- L'université, bien que généraliste, n'offre qu'une gamme limitée de programmes. Peut-on modifier la gamme de programmes offerts pour en améliorer le rapport coût/bénéfice ?
- L'université a très peu de programmes réputés, programmes nécessaires pour assurer que l'université elle-même ait une bonne réputation. Peut-on cibler certains programmes dans le but de faire augmenter le nombre de programmes réputés et leur réputation ?

(Exemple : UQAR à Rimouski)

- Certains programmes de deuxième cycle devraient-ils être ouverts aux anglophones ?

(Exemple : UQAR à Rimouski)

- Peut-on ajuster nos cours et nos programmes pour réduire nos coûts ?

(Exemple : remplacer une condition « préalable » par « concomitant » pour permettre d'offrir un cours en régime cyclique conduit à une économie d'au moins 1/10 de poste...)