

**Bibliothèque
et Archives
nationales**

Québec



Le présent fichier est une publication en ligne reçue en dépôt légal, convertie en format PDF et archivée par Bibliothèque et Archives nationales du Québec. L'information contenue dans le fichier peut donc être périmée et certains liens externes peuvent être inactifs.

Version visionnée sur le site Internet d'origine le 30 avril 2009.

Section du dépôt légal

RAPPORT FINAL DE LA COMMISSION D'ORIENTATION DE L'UNIVERSITÉ LAVAL

Rapport final déposé au Conseil d'administration de l'Université Laval, à sa séance du 18 mars 1998.

TABLE DES MATIÈRES

Avant-propos
Composition de la Commission
Note au lecteur

Chapitre 1 - LA MISSION ET LES TRAITS MARQUANTS

La mission de l'Université Laval
La taille de l'Université
Les programmes de formation
Le lien enseignement-recherche

Chapitre 2 - LE PREMIER CYCLE

La formation fondamentale au premier cycle: une exigence de société
Le décloisonnement disciplinaire
La qualité de la formation
Les liens entre les collèges et l'Université
La préparation au marché du travail

Chapitre 3 - LES ÉTUDES SUPÉRIEURES ET LA RECHERCHE

Une formation supérieure axée sur l'avancement des connaissances et les besoins de la société
Consolider la recherche subventionnée et la création
Développer le transfert technologique

Chapitre 4 - LA FORMATION CONTINUE

Pour une définition de la formation continue à l'Université Laval
Les conditions de succès pour le développement de la formation continue

Chapitre 5 - L'INTERNATIONALISATION

L'ouverture internationale de nos programmes
Le recrutement d'étudiants étrangers
Les réseaux internationaux de recherche

Chapitre 6 - LA VIE UNIVERSITAIRE

Un sentiment d'appartenance à développer
La participation étudiante à la vie universitaire
L'Université, lieu de formation
L'Université, lieu d'animation intellectuelle

Chapitre 7 - L'UNIVERSITÉ LAVAL DANS SON MILIEU

L'Université Laval, université de la capitale
L'Université Laval dans l'Est du Québec
L'Université Laval dans un contexte plus large
La responsabilité sociale de l'Université Laval
Engagement et indépendance: un juste équilibre

Chapitre 8 - CULTURE ORGANISATIONNELLE ET PRATIQUES DE GESTION

Centralisation-décentralisation: un équilibre à trouver
Politiques et règlements: une simplification indispensable
Processus budgétaires
Formation et encadrement des gestionnaires
Responsabilité et imputabilité

Chapitre 9 - MISE EN OEUVRE ET SUIVI

RECOMMANDATIONS

ANNEXE

AVANT-PROPOS

Il est important, pour toute grande organisation, de faire le point de temps à autre sur son développement et sur son environnement. L'Université Laval ne fait pas exception: ainsi, à la fin des années 60, un petit comité sous la présidence de Lorenzo Roy avait produit un important document de réflexion, *Un projet de réforme pour l'Université Laval* (1968), qui a eu pour résultat une nouvelle charte de l'Université. Vers la fin des années 70, ce fut au tour de la Commission d'étude sur l'avenir de l'Université Laval, présidée par Léon Dion, de procéder à un examen détaillé de la situation et des perspectives d'avenir de notre université. Le rapport de cette Commission, publié en septembre 1979, posait des diagnostics et proposait des voies de développement dont certaines sont toujours d'actualité et rythment la vie de notre institution. Ensuite, le Projet Laval, présidé par Michel Gervais, précisait les lignes d'action dans la mise en oeuvre des 120 recommandations du rapport de la Commission d'étude sur l'avenir de l'Université Laval. Les travaux du Projet Laval serviront de base à l'action de l'Université durant le second rectorat de Jean-Guy Paquet et durant le rectorat de Michel Gervais. Au cours de cette période, la préparation de plans directeurs, triennaux d'abord, quinquennaux ensuite, permettra la mise à jour des objectifs institutionnels et l'ajustement des stratégies de développement.

Le contexte des universités québécoises en général, celui de l'Université Laval en particulier, a beaucoup changé depuis le dernier grand effort de réflexion sur les orientations institutionnelles de la Commission Dion. Mon arrivée à la direction de l'Université semblait un moment opportun pour engager la communauté dans une réflexion sur ses orientations. D'une part, l'Université avait reçu, en février 1997, un *Rapport de conjoncture* préparé sous la direction de Michel Gervais et de son équipe pour faire un bilan et dresser un tableau de l'environnement et des défis de l'Université Laval. D'autre part, les États généraux de l'éducation venaient de dresser un portrait d'ensemble du système d'enseignement au Québec, portrait malheureusement trop sommaire en ce qui concerne l'enseignement universitaire. Enfin, la campagne à l'élection du recteur avait permis un échange d'idées très riche entre les candidats.

C'est dans cette perspective que j'ai décidé de constituer une Commission d'orientation de l'Université Laval en juin 1997. Formée d'une quinzaine de personnes représentant la communauté universitaire dans toute sa diversité, la Commission a siégé de façon assidue durant l'été 1997, consultant divers groupes comme les trois commissions permanentes, les doyens et les directeurs de département, les associations étudiantes et des intervenants de la région pour produire un rapport préliminaire déposé au Conseil universitaire et au Conseil d'administration en octobre 1997. Par la suite, avec l'aide de mes collègues de la direction de l'Université, une large consultation des unités s'est développée qui aura permis à un très grand nombre de membres de la communauté universitaire de s'approprier ce rapport et de faire part de leurs réactions. De façon générale, cette consultation s'est déroulée dans un climat très positif, un large consensus se faisant jour autour des grandes orientations proposées par la Commission.

Le rapport final de la Commission d'orientation que j'ai le plaisir de présenter ici est le résultat de ce vaste processus de consultation. Il devrait constituer, pour nous tous, une base solide pour notre action au cours des quelques prochaines années. Les cinquante recommandations de ce rapport devraient nous permettre de bien répondre aux défis de l'entrée dans le troisième millénaire pour la première université francophone d'Amérique.

Je tiens à remercier tous ceux et celles qui ont contribué aux travaux de la Commission. Ces

remerciements s'adressent en premier lieu aux membres de la Commission pour leur assiduité et pour la qualité de leur apport, dans un cadre temporel souvent très contraignant. Ils s'adressent tout particulièrement à la secrétaire de la Commission, Madame Vicky Trépanier, dont le sens de l'organisation et l'engagement quotidien nous ont permis de respecter un échéancier trop serré. Ils s'adressent aussi à tous les membres de la communauté universitaire qui ont contribué à cet effort de réflexion collective par leurs suggestions, leurs commentaires et leurs critiques.

Il nous reste maintenant à mobiliser notre créativité et notre énergie collectives pour mettre en oeuvre les recommandations de ce rapport. Je veux assurer toute la communauté que, en ce qui me concerne, je compte bien faire de ces recommandations les bases de mon action à titre de recteur de l'Université Laval. Je suis confiant de pouvoir compter sur la collaboration de tous dans une entreprise qui fera de notre université un instrument puissant de développement de la société québécoise à l'heure de la mondialisation et de la société du savoir.

François Tavenas
Recteur et président de la Commission

COMPOSITION DE LA COMMISSION

Alain Asselin, professeur, Faculté des sciences de l'agriculture et de l'alimentation

Sophie Bouchard, secrétaire, Département d'anthropologie

Edwin Bourget, directeur, Département de biologie

Lise Darveau-Fournier, doyenne, Faculté des sciences sociales

Jean-Claude Forest, vice-doyen, Faculté de médecine

Patrice Garant, professeur, Faculté de droit

Micheline Grenier, directrice, Service de placement

Philip Grenon, chargé de cours, Département de management

Stephan Jacques, président, Association des étudiantes et des étudiants de Laval inscrits aux études supérieures (ÆLIÉS)

Denys Larose, directeur général, Cégep de Sainte-Foy

Paul Naud, directeur, Service des approvisionnements

Paul-Hubert Poirier, professeur, Faculté de théologie et de sciences religieuses

Simon-Pierre Pouliot, président, Confédération des associations d'étudiants et d'étudiantes de l'Université Laval (CADEUL)

François Tavenas, recteur et président de la Commission

Laurier Turgeon, directeur, Centre d'études interdisciplinaires sur les lettres, les arts et les traditions des francophones en Amérique du Nord (CELAT)

Vicky Trépanier, étudiante et secrétaire de la Commission

NOTE AU LECTEUR

Le générique masculin est utilisé dans le but d'alléger le texte.

Les sigles ont été utilisés plutôt que les titres ou appellations au long chaque fois que cela était possible. Voici la signification de tous les sigles qui se trouvent dans le texte.

ACDI Agence canadienne de développement international

ÆLIÉS Association des étudiants de Laval inscrits aux études supérieures

APTI Applications pédagogiques des technologies de l'information

AUPELF-UREF Association des universités partiellement ou entièrement de langue française - Universités des réseaux d'expression française

BVAR Bureau de valorisation et d'application de la recherche

CADEUL Confédération des associations d'étudiants et d'étudiantes de l'Université Laval

CPM Centre de production multimédia

CQRS Conseil québécois de recherches sociales

CREDEQ Centre régional de développement d'entreprises de Québec

CREPUQ Conférence des recteurs et principaux des universités du Québec

CRM Conseil de recherche médicale

CRSH Conseil de recherches en sciences humaines

CRSNG Conseil de recherches en sciences naturelles et en génie

CUP Commission des universités sur les programmes

D.E.C. Diplôme d'études collégiales

DGFC Direction générale de la formation continue

DGPC Direction générale du premier cycle

FCAR Fonds pour la formation des jeunes chercheurs et l'aide à la recherche

FRSQ Fonds de recherche en santé du Québec

GATIQ Groupe d'action pour l'avancement technologique et industriel de la région de Québec

NTIC Nouvelles technologies de l'information et des communications

REXFOR Société de récupération d'exploitation et de développement forestiers du Québec

SIT Service de l'informatique et des télécommunications

SOQUIA Société québécoise d'initiatives agro-alimentaires

SOQUEM Société québécoise d'exploration minière

Chapitre 1

L'UNIVERSITÉ LAVAL - MISSION ET TRAITS MARQUANTS

Au tournant du siècle, l'Université Laval fêtera les 150 ans d'obtention de sa charte et ses 340 ans d'existence en tant que grande université francophone ayant acquis une solide réputation internationale et ayant joué un rôle déterminant dans le développement des sociétés québécoise et canadienne.

Pendant de nombreuses années, l'Université Laval a été le pivot de tout le système d'enseignement supérieur au Québec, donnant naissance à l'Université de Montréal en 1920 et agissant comme coordonnatrice du réseau des collèges classiques de la province jusqu'à la création des cégeps en 1968. Depuis la Seconde Guerre mondiale, l'enseignement supérieur au Québec a connu une expansion phénoménale qui a permis tout à la fois l'élargissement du réseau universitaire avec la création de l'Université de Sherbrooke, de l'Université Concordia et du réseau de l'Université du Québec et une

croissance remarquable de toutes les universités. L'Université Laval a ainsi vu son corps étudiant passer de 850 en 1945 à 33 000 personnes aujourd'hui. Cette période de croissance s'est aussi traduite par un développement fulgurant de la recherche universitaire et des programmes de deuxième et de troisième cycle qui s'appuient sur cette recherche. L'Université Laval est aujourd'hui l'une des grandes universités de recherche du Canada, solidement installée dans le "Groupe des dix". Occupant une place de choix parmi les milieux universitaires francophones du monde, elle jouit d'une grande renommée sur la scène internationale.

L'histoire de l'Université Laval est intimement liée à l'histoire du Québec. C'est à Laval qu'ont été formées, pendant près de quatre siècles, les élites religieuses qui ont largement influencé le développement du Canada français. C'est à Laval qu'ont été formés bon nombre des grands leaders de notre pays, comme en font foi les premiers ministres actuels du Québec et du Canada. C'est à Laval qu'est née la Révolution tranquille, dans le giron de notre Faculté des sciences sociales. L'Université Laval peut s'enorgueillir de son histoire et de sa tradition humaniste. Elle a su, au cours des dernières décennies, diversifier son action dans les domaines des sciences pures et appliquées et des sciences de la santé pour devenir une université "complète", active aux plus hauts niveaux dans tous les secteurs importants de formation et de recherche.

"Dans les sociétés comme pour les hommes il n'y a pas de croissance sans défi" (J.-J. Servan-Schreiber). Pendant toutes ces années, l'Université Laval a su relever les défis qui se sont présentés à elle en s'adaptant aux diverses mutations organisationnelles et pédagogiques et aux courants de pensée en matière d'enseignement supérieur. La mondialisation rapide de l'économie, la transition accélérée vers une société du savoir et l'explosion des connaissances sont autant de changements auxquels l'université, comme la société, est aujourd'hui confrontée. Or, ces changements ont pour effet de placer l'université au cœur du développement économique: la recherche universitaire, créatrice de savoir, constitue en elle-même une source de croissance économique; l'université comble les besoins de formation de haut niveau requis par une tranche de plus en plus large de la population; la mise à jour des connaissances de la population active exige des interventions de plus en plus fréquentes. Bref, de lieu de culture et de formation d'une élite restreinte, l'université est devenue un lieu de formation largement accessible et un acteur économique central. Elle est aussi active dans les grands secteurs en émergence tels que les biotechnologies et les télécommunications.

Dans ce contexte, les attentes vis-à-vis de l'université augmentent et se diversifient. L'Université Laval, seule grande université dans l'Est du Québec, ne fait pas exception, et elle est sollicitée, à l'occasion de façon contradictoire, pour répondre à des besoins locaux liés à la reconversion économique de sa région, pour s'adapter aux besoins renouvelés de formation des jeunes et des adultes, pour contribuer par la formation, la recherche et le transfert technologique au développement de son milieu. Elle doit également développer sa position concurrentielle dans un environnement mondial en même temps qu'elle doit s'ajuster à un mode de financement contraignant. Enfin, elle doit répondre à des attentes accrues sur les plans de la qualité, de l'efficacité et de la transparence de toutes ses opérations. Bref, l'heure est à la créativité et à la définition de nouveaux modes d'organisation et d'action.

LA MISSION DE L'UNIVERSITÉ LAVAL

Première université francophone d'Amérique, ouverte sur le monde et animée d'une culture de l'exigence, l'Université Laval contribue au développement de la société

- *par la formation de personnes compétentes, responsables et promotrices de changement*
- *par l'avancement et le partage des connaissances*

dans un environnement dynamique de recherche et de création.

Dans l'accomplissement de cette mission, l'Université Laval

- place les étudiants au coeur de ses préoccupations et leur offre des programmes d'études et un milieu de vie stimulants;
- développe des activités de recherche et de création qui renforcent son intégration dans les grands réseaux internationaux;
- favorise l'engagement de ses membres dans la communauté universitaire et dans leur milieu;
- pratique dans toutes ses activités et à l'égard de tous ses membres la culture de l'exigence;
- se préoccupe de l'insertion professionnelle de ses diplômés.

LA TAILLE DE L'UNIVERSITÉ

De moins de 5 000 en 1960, les effectifs étudiants ont atteint 36 000 en 1992. Après une baisse marquée du nombre d'inscriptions entre 1993 et 1996, l'Université Laval a connu une croissance modeste en 1997, alors que les autres universités québécoises connaissaient d'autres baisses. Elle se classe aujourd'hui parmi les universités les plus importantes au Québec et au Canada quant au nombre total d'étudiants inscrits et quant aux études de deuxième et de troisième cycle.

Cela dit, la taille idéale de l'université n'est pas une donnée facile à déterminer. D'abord posée dans l'optique d'une opposition entre le concept d'université de masse et celui d'université d'élite, cette question doit surtout être abordée sous l'angle de l'adéquation entre les attentes de la société et les moyens dont dispose l'université pour y répondre. Depuis plusieurs années, le gouvernement du Québec prône une politique d'accessibilité aux études universitaires et il a pris de nombreuses mesures en ce sens. Effectivement, la participation de la jeunesse québécoise aux études universitaires s'est rapidement accrue au cours des trente dernières années et elle atteint aujourd'hui un niveau semblable à celui des autres pays développés. Toutefois, des progrès restent à faire en ce qui concerne les taux de diplomation dans les programmes de baccalauréat, de maîtrise et de doctorat.

Au cours des dernières années, la baisse des subventions gouvernementales, non compensée par l'accroissement d'autres sources de financement, est venue remettre en question une partie des acquis du système universitaire et elle pose aujourd'hui, dans toute son acuité, la question du juste équilibre entre le nombre d'étudiants admis, la qualité de la formation souhaitée et les ressources nécessaires pour

donner cette formation. Dans la recherche de cet équilibre, la formule de financement des universités introduit des effets pervers. Conçue pour financer un système en croissance, et en appui à une politique de promotion de l'accessibilité aux études universitaires, cette formule basée sur le nombre d'étudiants inscrits entraîne aujourd'hui les universités dans une "course aux clientèles". Le système universitaire étant financé à partir d'une enveloppe fermée, la croissance du nombre d'étudiants, si elle protège les revenus globaux de l'institution, entraîne une baisse des revenus par étudiant. Inévitablement, c'est vers une détérioration de la qualité de la formation que seraient entraînées les universités qui n'y prendraient garde. Dans la planification de son développement, l'Université Laval doit donc se doter d'une stratégie de recrutement qui lui permette, programme par programme, l'atteinte d'objectifs pédagogiques clairs mettant en relation, d'une part, le nombre d'étudiants, leur qualité et leurs besoins de formation et, d'autre part, la qualité de formation souhaitée et la capacité d'accueil correspondante de ses programmes.

La Commission d'orientation est consciente qu'à l'époque contemporaine, une université qui veut remplir adéquatement sa mission et rayonner au plan international doit atteindre une masse critique qui justifie des investissements majeurs en ressources humaines et matérielles. Toutefois, elle estime que la taille globale de l'université ne peut être que la résultante des capacités d'accueil des programmes de formation et des départements. Comme ces programmes et ces départements doivent être dynamiques et capables de s'adapter, les capacités doivent elles aussi être considérées comme évolutives.

Au-delà de la question des capacités d'accueil se pose celle de la composition idéale des corps étudiants dans chaque programme. L'université a, bien sûr, l'obligation de former les jeunes du Québec; elle a également une responsabilité plus large d'ouverture sur le monde. Compte tenu de son histoire et de sa réputation, l'Université Laval devrait favoriser des stratégies de recrutement visant à assurer une bonne diversité dans la provenance des étudiants (diversité régionale des diplômés de collèges, étudiants d'autres provinces et de l'étranger, étudiants adultes, etc.). Ces stratégies devraient être conçues de façon à rechercher non pas un nombre illimité de candidats mais plutôt, en regard des capacités d'accueil, les candidats les plus susceptibles de satisfaire aux exigences du programme, exigences qui devront d'ailleurs être sujettes à des révisions fréquentes pour assurer une bonne adéquation avec les besoins de formation.

La Commission estime en ce sens qu'il appartient aux facultés de se doter de stratégies de recrutement fondées sur une évolution des attentes et des besoins de la société et sur leurs capacités d'accueil en regard de la qualité de formation souhaitée et de leurs ressources. Ces stratégies de recrutement feront vraisemblablement appel à toutes les collaborations nécessaires avec les étudiants, les diplômés et les partenaires du réseau de l'enseignement.

LES PROGRAMMES DE FORMATION

L'un des défis que doit relever l'Université Laval est de savoir adapter de façon dynamique les programmes de formation aux besoins évolutifs de la société. L'Université a, depuis plusieurs années, mis en place un système d'évaluation périodique de ses programmes. Plus récemment, elle a conçu un mode plus rigoureux d'évaluation intégrée des programmes et des unités, qui permet d'appuyer la

nécessaire intégration de la recherche et de la formation et de tenir compte de la qualité des ressources engagées dans les programmes de formation. Parallèlement, la Commission des universités sur les programmes (CUP), créée à la suite des États généraux de l'éducation à l'automne 1996, a entrepris une vaste opération de révision de la qualité et de la pertinence des programmes de formation universitaire à l'échelle provinciale, avec pour objectif d'assurer une meilleure coordination dans l'offre globale des programmes. L'Université Laval doit évidemment tenir compte des résultats des travaux de cette importante commission.

Au-delà de ces mécanismes d'évaluation de programmes, il revient aux membres de tous les départements d'être en constante remise en question quant à la pertinence de l'offre de cours et de programmes. La Commission d'orientation suggère donc que les critères suivants soient pris en compte lors de la mise sur pied ou de l'adaptation des programmes de formation:

- la nécessité d'une formation fondamentale;
- l'intégration de l'apprentissage des langues et de connaissances relatives aux courants internationaux et aux nouvelles technologies de l'information;
- la préoccupation d'ajuster de façon dynamique les formations aux besoins évolutifs de la société et d'informer les étudiants des défis, des contraintes et des exigences du marché du travail;
- l'intégration plus efficace et imaginative des activités de la vie étudiante aux divers projets de formation;
- la sensibilisation des étudiants à l'importance et aux bénéfices de la formation continue.

LE LIEN ENSEIGNEMENT-RECHERCHE

La recherche universitaire se justifie principalement comme moyen et milieu de formation. Pour donner toute la richesse nécessaire à la formation en milieu universitaire, la recherche et la création doivent s'exercer au plus haut niveau possible de qualité. C'est selon des standards mondiaux de qualité que les activités de recherche et de création doivent être évaluées pour assurer aux programmes de formation aux trois cycles la qualité et la pertinence exigées dans un contexte de plus en plus compétitif et globalisant.

La Commission croit au caractère fondamental du lien enseignement-recherche et à la nécessité de renforcer ce lien tout comme l'environnement de recherche et de création. En conséquence, elle est d'avis que l'enseignement de premier cycle (et spécialement lors des premiers trimestres de formation) doit bénéficier de l'apport et de la contribution des professeurs qui font de la recherche. Tous les professeurs devraient normalement être engagés dans des activités d'enseignement au premier cycle et les meilleurs d'entre eux devraient être actifs dans les cours de base où se développe l'attrait pour le champ disciplinaire. Par ailleurs, la Commission souhaite que des activités de type "séminaire" ayant pour but de familiariser les étudiants avec la recherche soient intégrées dans les programmes de formation de premier cycle. À titre d'exemple, ce type d'enseignement pourrait s'accompagner d'un système de tutorat entre les étudiants au doctorat et les étudiants de premier cycle pour enrichir l'interaction entre formation et recherche.

Chapitre 2

LE PREMIER CYCLE

LA FORMATION FONDAMENTALE AU PREMIER CYCLE: UNE EXIGENCE DE SOCIÉTÉ

État de la situation

Les programmes de premier cycle se sont de plus en plus spécialisés au cours des années. Nombre de cours plus "pointus" s'y sont ajoutés, au détriment de cours fondamentaux. Influencés surtout par le désir des professeurs d'enrichir les contenus au fur et à mesure du développement des connaissances, mais aussi par les attentes exprimées par des étudiants et des employeurs, les programmes ont eu tendance à se centrer autour de disciplines bien circonscrites, réduisant d'autant les objectifs d'acquisition de connaissances plus larges et interdisciplinaires. En résultent des cohortes d'étudiants qui, bien que possédant une quantité non négligeable de connaissances, n'ont peut-être pas toute la capacité d'utiliser efficacement leurs savoirs et de les exploiter pleinement dans des contextes changeants.

Compte tenu de la vitesse de développement des connaissances et dans une perspective où la société évolue vers l'utilisation plus large du savoir comme principal moteur de développement, les nouveaux besoins que crée la réorganisation des activités économiques et sociales exigent une révision de l'orientation des programmes de premier cycle. Si les employeurs continuent de demander des diplômés efficaces dès leur arrivée sur le marché du travail, la société recherche de plus en plus des diplômés possédant certes une connaissance approfondie de leur discipline mais aussi une formation générale, garante de polyvalence, d'adaptabilité, d'autonomie et de mobilité à moyen et à long terme.

Bien que l'une des caractéristiques principales de l'enseignement universitaire de premier cycle soit l'acquisition de principes et de concepts fondamentaux propres à une discipline, la Commission propose d'élargir les programmes de façon à ce qu'ils visent le développement d'habiletés essentielles qui feront des diplômés de premier cycle des citoyens à l'esprit ouvert, autonomes, ayant le sens critique et le réflexe d'une quête continue du savoir, capables de contribuer à l'évolution de leur milieu et de la société dans son ensemble. La Commission est d'avis que tout bachelier de l'Université, quelle que soit sa discipline d'étude, doit avoir reçu au cours de ses études une formation en éthique, en logique et sur des questions d'ordre plus général sur les sciences et sur la société. De plus, avec la facilité et la rapidité du transfert des savoirs entre les pays et l'internationalisation du marché du travail, l'Université devra s'assurer que ses diplômés maîtrisent une deuxième et, idéalement, une troisième langue. En fait, ce "bloc de formation fondamentale", systématiquement intégré dans le cheminement des étudiants et nécessaire à l'obtention du diplôme, pourra être acquis graduellement et constituera un atout certain dans le développement intégral des personnes.

Dans une perspective de formation continue, il est essentiel que les étudiants de premier cycle se dotent d'outils qui leur permettront de poursuivre leur formation et leur développement tout au long de leur vie. La prolifération des sources d'information et des moyens d'accès à cette information exige que l'on implante une véritable culture de l'information chez les étudiants en intégrant dans leur programme des activités de recherche documentaire et en s'assurant qu'ils maîtrisent bien les instruments de recherche, notamment les nouvelles technologies de l'information et des communications (NTIC).

Recommandation 1: *Que les programmes de premier cycle soient orientés vers la transmission de principes et concepts fondamentaux propres à au moins un champ du savoir ainsi que vers l'intégration des connaissances et des habiletés de base qui feront des diplômés des personnes compétentes, responsables, possédant un sens critique et le réflexe d'une quête continue du savoir, capables de contribuer au développement de leur milieu et de la société.*

Plus particulièrement, la Commission recommande:

- de réviser les programmes dans une perspective de renforcement des connaissances fondamentales;
- d'élaborer de nouveaux programmes multidisciplinaires qui mettent l'accent sur l'acquisition d'aptitudes et de compétences plus générales;
- de créer des équipes de professeurs issus de facultés ou de départements différents pour offrir certains cours à caractère interdisciplinaire;
- de s'assurer que tout finissant au premier cycle a acquis, par son programme d'études, une formation en éthique, en logique et en langues étrangères;
- d'offrir des activités de formation en recherche documentaire et sur les NTIC, de concert avec les professionnels de la Bibliothèque et d'autres services.

LE DÉCLOISONNEMENT DISCIPLINAIRE

État de la situation

Le fractionnement des intérêts et pratiques par champs disciplinaires et les mécanismes de financement des unités à l'Université Laval ont fait que, dans bien des cas, la diversité des ressources professorales sur le campus n'est pas pleinement exploitée à l'avantage des différents programmes. Ainsi, le répertoire des cours renferme un nombre important d'entre eux qui ne sont pas donnés par des professeurs du secteur disciplinaire pertinent. Les cours de "statistiques pour..." ou d'"informatique pour..." en sont des exemples apparents, mais ce genre de situation se répète dans plusieurs autres secteurs. Aussi, la Commission est-elle d'avis que la diversité des programmes offerts à l'Université Laval est certainement à exploiter dans la perspective d'une formation de premier cycle plus large. Elle soutient que les programmes de formation doivent être enrichis par une mise en commun des ressources pédagogiques des différents départements. Ce décloisonnement pourrait entre autres se réaliser par une exploitation en ce sens de la bidimensionnalité, bien présente dans les structures de l'Université, qui trouverait toute sa

justification par une concertation continue entre les directeurs de département et les directeurs de programme. Par ailleurs, les programmes vraiment multidisciplinaires sont encore trop rares et mal servis, alors que tous reconnaissent l'importance croissante des problématiques multidisciplinaires dans la société. Devant la diminution générale des ressources et la rareté qui menace certains secteurs, il importe de modifier nos pratiques pour maintenir et améliorer la qualité de la formation, pour maximiser l'utilisation des ressources et, si possible, dégager une marge de manoeuvre afin d'entreprendre de nouvelles activités et d'ouvrir de nouveaux secteurs.

Recommandation 2: *Que les facultés et départements mettent en commun leurs ressources disciplinaires pour enrichir et diversifier les contenus de programmes tout en optimisant l'utilisation de ces ressources, et que les procédures budgétaires soient adaptées pour valoriser une telle mise en commun.*

Plus particulièrement, la Commission recommande

- de procéder à une révision systématique du répertoire des cours pour assurer que les ressources disciplinaires sont bien utilisées;
- d'assurer que les cours dits "de service" sont élaborés en collaboration avec ceux qui les utilisent et que la matière soit bien adaptée aux différents besoins;
- d'appuyer, par des mécanismes budgétaires appropriés, les actions de collaboration entre les facultés et les départements ainsi que la mise en place de programmes interdisciplinaires.

LA QUALITÉ DE LA FORMATION

État de la situation

La qualité de la formation au premier cycle a toujours été une préoccupation majeure de l'Université, et cette préoccupation s'est particulièrement renforcée au cours des dernières années. L'évaluation périodique des programmes va dans ce sens, tout comme la mise en place du Réseau de valorisation de l'enseignement et l'adoption de la *Politique d'évaluation des enseignements*. Cela dit, la forte valorisation accordée à la recherche depuis une vingtaine d'années a pu laisser croire que la qualité de la formation était moins prioritaire. Tout en maintenant notre objectif d'une activité de recherche et de création de plus haut niveau, il faut en exploiter pleinement les résultats et réaffirmer l'importance de la formation de premier cycle, de façon à ce que l'Université Laval soit également reconnue comme une grande université de formation. Au-delà des mesures mentionnées plus haut, il faudra investir dans l'innovation pédagogique, en particulier dans le contexte du développement des nouvelles technologies de l'information et des communications, donner aux nouveaux professeurs un encadrement accru pour les lancer dans leur carrière d'enseignant et mieux reconnaître, au moment de la promotion, les efforts investis par les professeurs dans l'innovation pédagogique.

Orientations

La qualité de la formation de premier cycle doit être considérée comme une priorité. Pour assurer à la fois la qualité des programmes offerts, celle des professeurs qui y enseignent et celle des étudiants qui y sont inscrits, des mesures doivent être prises.

Premièrement, les programmes doivent être régulièrement révisés et les cours évalués pour assurer, par un suivi approprié, la qualité, la pertinence et la mise à jour des contenus offerts.

La vitesse d'évolution des connaissances est telle, dans certains secteurs comme le génie électrique ou la microbiologie, que les contenus de programmes et de cours doivent être adaptés régulièrement, à un rythme plus rapide que le cycle de sept ans prévu pour les évaluations périodiques. Des liens soutenus avec la recherche et le milieu économique pourront aider à définir les besoins d'ajustements.

Recommandation 3: *Que, au-delà de l'évaluation périodique intégrée des facultés, de leurs programmes et de leurs unités, les programmes soient revus régulièrement par les comités de programme pour en assurer la pertinence et la qualité, compte tenu de l'évolution des connaissances et des besoins de formation.*

Deuxièmement, non seulement la compétence scientifique des professeurs, mais aussi leur aptitude aux relations interpersonnelles et à la communication, leur motivation pour l'enseignement et leur intérêt envers la pédagogie doivent être pris en compte lors de l'embauche et dans les évaluations en vue des promotions. Il faut, par ailleurs, offrir aux nouveaux professeurs des activités d'encadrement pédagogique mieux structurées durant leur première année en poste et mettre à la disposition de tout le corps professoral des ressources accrues en soutien à l'innovation pédagogique, en particulier pour favoriser une utilisation croissante et appropriée des NTIC.

Par ailleurs, la qualité de la formation passe par la qualité du corps professoral. Dans ce domaine, l'Université Laval a procédé, au cours des dernières années à un recrutement de haut niveau et elle a mis en place des moyens pour assurer un bon soutien pédagogique aux professeurs. Cela dit, des mesures supplémentaires sont souhaitables en vue de l'amélioration continue de l'action pédagogique du corps professoral.

Recommandation 4: *Que des mesures soient prises pour renforcer la compétence pédagogique du corps enseignant.*

Plus particulièrement, la Commission recommande

- de prévoir des mesures d'évaluation concrètes des qualités pédagogiques des candidats à un poste de professeur;
- d'assurer à tous les nouveaux professeurs qui en auraient besoin, comme seule tâche liée à l'enseignement durant leur premier trimestre, la participation aux activités de formation pédagogiques offertes par l'Université, l'assistance à des cours donnés par des professeurs aux qualités pédagogiques reconnues et la préparation de leur premier cours;

- d'assurer le suivi des évaluations de cours en incitant les professeurs qui auraient des difficultés à suivre des activités de formation pédagogique;
- de promouvoir la participation de tous les professeurs aux activités du Réseau de valorisation de l'enseignement ;
- d'accroître le budget total consacré au soutien de l'innovation pédagogique en invitant les facultés à investir en complément des fonds mis en oeuvre centralement.

Troisièmement, il faut prendre les moyens nécessaires pour attirer les meilleurs candidats-étudiants dans nos programmes. L'évaluation des dossiers en vue de l'admission doit tenir compte non seulement des résultats scolaires mais aussi de la motivation à mener des études à terme. Dans ce sens, les effets de la suppression des critères d'admission autres que l'obtention du D.E.C. devront être analysés et la politique révisée s'il y a lieu. Il est par ailleurs entendu que le recrutement et la sélection des étudiants doivent tenir compte de la capacité d'accueil des programmes.

Une formation de qualité est également tributaire de la qualité et du dynamisme des échanges entre étudiants et professeurs et entre les étudiants eux-mêmes. Une masse critique d'étudiants et de professeurs dans chaque programme est nécessaire pour assurer l'offre de programme et la qualité de la formation. Par ailleurs, la capacité d'accueil de chaque programme doit être définie en fonction des ressources, de la qualité des programmes que l'on veut offrir et des besoins en formation que l'on évalue selon les demandes d'admission et le taux de placement des diplômés. Alors que dans certains programmes le nombre de candidats dépasse les capacités d'accueil, d'autres programmes ne réussissent pas à en attirer un nombre suffisant. Étant entendu que l'accessibilité aux études universitaires dépend des capacités intellectuelles et d'un niveau de connaissances suffisant, il importe que la sélection des candidats s'appuie sur des méthodes et des critères visant à favoriser l'admission des étudiants manifestant une volonté et un potentiel élevé de réussite.

Recommandation 5: Que toutes les facultés se dotent de stratégies de recrutement visant à attirer à l'Université Laval les meilleurs candidats-étudiants.

Plus particulièrement, la Commission recommande

- d'inciter chaque faculté à définir la capacité d'accueil de ses programmes et à la réévaluer régulièrement en fonction des besoins de formation, des ressources et de la nécessité de maintenir des masses critiques d'étudiants et de professeurs;
- d'inciter chaque faculté à ajuster annuellement ses stratégies de recrutement;
- d'appuyer la sélection des candidats sur des méthodes et des critères visant à favoriser l'admission d'étudiants qualifiés, motivés et montrant un potentiel élevé de réussite;
- de s'appuyer sur le réseau des diplômés dans le cadre des actions de recrutement;
- à la lumière de ce qui précède, de revoir l'abolition des critères d'admission.

Au-delà du nombre d'étudiants, s'il est une particularité de l'Université, c'est certainement sa capacité d'attirer et de réunir autour de sujets d'études communs une diversité de personnes issues des quatre

coins du monde. La présence d'étudiants étrangers enrichit les contenus de cours en plus de constituer un apport important à la vie culturelle sur le campus. Dans certains cas, elle assure une masse critique d'étudiants nécessaire au maintien de l'offre de programmes. Il n'est d'ailleurs pas illusoire de penser que les étudiants étrangers, de retour dans leur pays, deviennent des représentants de l'Université et il est d'autant plus probable, la conjoncture internationale aidant, qu'ils voudront poursuivre leur collaboration au-delà du contexte étudiant. La position enviable de l'Université Laval comme université de recherche dans le réseau international contribue au recrutement à l'étranger, mais il semble que ce ne soit pas suffisant. Actuellement, 70 % des nouveaux inscrits viennent de la région immédiate de Québec. Un effort devra donc être consacré au recrutement international afin que chaque programme puisse profiter de la diversité culturelle.

Recommandation 6: *Que toutes les facultés se dotent de stratégies de recrutement visant à assurer une diversité quant à la provenance des effectifs étudiants.*

Enfin, des mesures particulières d'encadrement doivent être offertes tout au long des études et particulièrement durant les premiers trimestres, de façon à favoriser la réussite du plus grand nombre. Dans cette perspective, la qualité de la relation professeur-étudiant doit être reconnue comme facteur important de réussite des études et facilitée par la réduction de la taille des groupes.

Après avoir attiré à Laval les étudiants souhaités, il faut leur fournir un encadrement de qualité pour leur permettre de progresser rapidement dans leurs études et pour accroître la probabilité d'obtenir le diplôme désiré. Toutes les études sur le sujet indiquent que la qualité de l'encadrement durant les premiers trimestres à l'université joue un rôle déterminant dans le succès des étudiants. C'est surtout sur ce plan que devront porter nos efforts.

Par ailleurs, il existe déjà à l'Université Laval une expertise relative à l'encadrement des étudiants et à leur progression dans leur cheminement scolaire et personnel. Les différents services aux étudiants ont en effet pour mission d'encadrer et de soutenir les étudiants durant leur passage à l'Université et même au-delà dans certains cas. Il importe donc que facultés et services accroissent leur partenariat et multiplient les actions conjointes.

Recommandation 7: *Que des mesures d'encadrement des étudiants soient prises pour favoriser la progression et le succès de leurs études.*

Plus particulièrement, la Commission recommande

- de mettre en place diverses formules de tutorat individuel ou en groupe (parrainage étudiant, encadrement professoral, etc.), notamment en partenariat avec les associations étudiantes;
- d'établir un cheminement obligatoire, en première année, pour faciliter l'établissement d'une cohorte avec les avantages que cela comporte: connaissance les uns des autres, soutien et émulation, sens de l'appartenance;
- d'inciter les directions de programme à faire appel systématiquement aux différents services aux

étudiants pour que se créent des partenariats durables dans l'établissement de mesures favorisant la réussite des étudiants;

- de revoir la place consacrée aux activités d'encadrement des étudiants dans le cadre du déploiement des ressources professorales.

Les NTIC ouvrent des voies nouvelles et diversifiées pour enrichir l'interaction entre les étudiants et les professeurs. Si d'aucuns croient que l'avènement des NTIC dans la transmission de la connaissance nous conduira à une forme d'université virtuelle, la Commission croit plutôt qu'elles mettent des outils supplémentaires à la disposition d'une université moderne. Il faut bien voir que les NTIC sont un moyen et non une fin. La simple transmission des connaissances étant ainsi soutenue par ces nouveaux réseaux d'information, l'interaction professeur-étudiant peut porter davantage sur la formation critique et l'acquisition d'habiletés chez les étudiants.

Recommandation 8: *Que les ressources nécessaires soient mises à la disposition des professeurs pour les inciter à intégrer les NTIC dans leur enseignement.*

Plus particulièrement, la Commission recommande

- d'accroître le budget des APTI;
- d'inciter les professeurs à intégrer les NTIC dans leurs cours en mettant à leur disposition les infrastructures nécessaires et l'expertise du SIT, du CPM et du Réseau de valorisation de l'enseignement;
- d'inclure, dans les critères de promotion, la reconnaissance des activités d'innovation pédagogique et, en particulier, la production de matériel pédagogique utilisant les NTIC;
- de collaborer aux initiatives québécoises en ce domaine dans le cadre de la CREPUQ.

LES LIENS ENTRE LES COLLÈGES ET L'UNIVERSITÉ

État de la situation

Malgré des progrès récents, l'Université et les collèges ont eu tendance à travailler chacun de leur côté sans suffisamment tenir compte de la continuité nécessaire entre les deux niveaux d'enseignement. Il en est résulté des redites dans certains cours ou programmes et des contenus manquants dans d'autres. Les consultations menées au cours de la dernière année, et tout particulièrement des derniers mois, ont confirmé le désir des collèges d'établir divers partenariats et ententes avec l'Université.

Dans ce contexte, la question de l'intégration des diplômés du secteur collégial professionnel (D.E.C. technique) et celle de la reconnaissance des acquis se posent avec de plus en plus d'acuité. Il faut offrir à ces finissants des collèges des voies d'accès à des diplômes universitaires. On doit pouvoir mettre en place de véritables cheminements intégrés pour assurer aux étudiants qui ont choisi une formation technique au collège la possibilité d'obtenir ensuite un grade universitaire dans des délais optimaux.

Orientations

Des liens étroits doivent être établis entre les professeurs des collèges et ceux de l'Université, de façon à partager l'information sur les contenus des programmes, à les ajuster pour assurer une continuité dans la formation et, éventuellement, à collaborer dans la préparation, l'offre et l'évaluation des programmes. Par ailleurs, l'Université Laval devrait établir, avec les collèges des régions dans lesquelles elle recrute ses étudiants, des programmes de collaboration pour faciliter l'intégration à l'Université des diplômés du secteur collégial professionnel.

Recommandation 9: *Que des collaborations étroites se développent rapidement entre tous les intervenants de l'Université et des collèges afin d'assurer un meilleur arrimage des deux niveaux d'enseignement dans le respect de leurs compétences respectives.*

Plus particulièrement, la Commission recommande

- d'établir des relations entre les professeurs ainsi qu'entre les administrateurs des collèges et de l'Université;
- de prendre en compte les acquis des cégépiens dans la formation universitaire;
- de mettre sur pied des structures d'accueil pour les finissants du secteur professionnel du collégial (D.E.C. technique);
- d'établir des programmes conjoints sur la base des programmes techniques du collège pour offrir des cheminements intégrés collège-université;
- de promouvoir et de favoriser la présence de professeurs de l'Université Laval aux comités-conseils de chaque programme pré-universitaire et, de façon générale, dans les instances décisionnelles des collèges;
- d'inviter des représentants des collèges à siéger à nos instances;
- de renforcer la concertation entre l'Université et les collèges de la région afin qu'ils contribuent ensemble au développement économique, social et culturel de la région.

LA PRÉPARATION AU MARCHÉ DU TRAVAIL

État de la situation

Le premier cycle universitaire conduit les diplômés au marché du travail tout en offrant une formation préalable aux études de deuxième cycle. Actuellement, environ 80 %¹ des étudiants ont pour première motivation, en s'inscrivant à l'université, de trouver un emploi à la fin de leur baccalauréat et d'améliorer leurs conditions de vie. Sans verser dans le mercantilisme et se laisser guider par les exigences conjoncturelles de l'entreprise privée, l'Université doit offrir des programmes qui s'appuient sur des éléments de formation solides tout en répondant aux besoins de la société et du marché du travail. La transmission de connaissances de pointe et la capacité de les appliquer doivent être complétées par l'acquisition d'aptitudes et d'habiletés chez les étudiants. En effet, l'université a la responsabilité de développer à la fois le savoir, le savoir-être et le savoir-faire.

¹ Confédération des associations d'étudiants et d'étudiantes de l'Université Laval (CADEUL), *Recherche sur le travail rémunéré durant les études et la situation financière des étudiants à l'Université Laval*, Université Laval, mai 1995.

Les employeurs formulent deux observations principales à l'égard des diplômés de l'Université Laval: la première, positive, reconnaît l'excellence de leur formation théorique et leur connaissance pointue de leur domaine d'études. La deuxième, moins heureuse, déplore le manque de formation pratique et d'adaptation au marché du travail d'un nombre important d'entre eux. Les étudiants ont besoin, pour parfaire leur formation, d'expériences pratiques pour établir les liens nécessaires entre la théorie qu'ils acquièrent dans les cours et les exigences concrètes du marché vers lequel ils s'orientent.

Orientations

Les étudiants peuvent se préparer de différentes façons aux exigences du monde du travail. Ils peuvent, entre autres, profiter du lieu de formation que constitue le campus. Une multitude de possibilités y existent et plusieurs réalisations étudiantes sont d'ailleurs déjà reconnues. La Commission considère qu'il faut favoriser les initiatives étudiantes liées au domaine d'études (projets d'intégration, cabinets étudiants, etc.) en les reconnaissant comme des éléments de formation (voir le chapitre intitulé "La vie universitaire").

La Commission est aussi d'avis que l'Université doit favoriser le développement de liens plus directs avec le marché de l'emploi. Différentes formes de stages sont actuellement offertes; il faut intensifier leur utilisation et trouver d'autres moyens innovateurs de formation pratique. Parmi les initiatives susceptibles de favoriser la préparation au marché du travail, on peut penser, entre autres, à une entreprise d'entraînement virtuelle (actuellement à l'étude), à des ateliers intégrés à certains cours et portant sur l'entrepreneuriat ou la pratique professionnelle ainsi qu'au programme études-travail qui vient d'être mis sur pied. Des programmes spécialisés de courte durée pourraient être créés pour permettre à des étudiants de divers profils de se spécialiser rapidement dans un domaine de pointe après l'obtention de leur diplôme de baccalauréat. La Commission considère que l'Université a la responsabilité de faciliter l'insertion professionnelle de ses diplômés.

Recommandation 10: *Que les programmes de premier cycle et les services aux étudiants offrent une gamme de moyens innovateurs pour préparer judicieusement les étudiants au marché du travail et que l'Université favorise l'insertion professionnelle de ses diplômés.*

Plus particulièrement, la Commission recommande

- de reconnaître les projets étudiants comme des sources d'expérience et de favoriser leur réalisation dans la cité universitaire;
- de stimuler le développement du programme d'emplois d'été crédités axés sur la carrière;
- d'inviter des professionnels actifs à venir entretenir les étudiants sur les réalités du milieu;

- de stimuler la création de programmes courts spécialisés qui auraient pour objectif l'intégration des diplômés au marché du travail par l'acquisition de compétences en demande. Certains de ces programmes pourraient être offerts en collaboration avec des intervenants du milieu;
- de développer le programme études-travail afin qu'il atteigne son plein potentiel et de le rendre accessible à un plus grand nombre;
- de s'appuyer sur le réseau des diplômés de l'Université dans le cadre des actions d'insertion professionnelle des finissants.

Chapitre 3

LES ÉTUDES SUPÉRIEURES ET LA RECHERCHE

UNE FORMATION SUPÉRIEURE AXÉE SUR L'AVANCEMENT DES CONNAISSANCES ET LES BESOINS DE LA SOCIÉTÉ

État de la situation

Au cours des quinze dernières années, l'Université Laval s'est classée aux premiers rangs des universités canadiennes au chapitre de la formation des étudiants de deuxième et troisième cycle. Le nombre annuel de diplômés de deuxième cycle est passé de 558 à 1 4662 et celui de troisième cycle, de 68 à 226. La population d'étudiants étrangers a également connu une forte progression malgré une baisse très récente. Le nombre de ces étudiants actuellement inscrits s'élève à 862.

² Les données contenues dans le présent chapitre sont tirées du rapport annuel de 1996-1997 de l'Université Laval.

Les étudiants de deuxième et de troisième cycle représentent moins de 20 % de la population étudiante totale, alors que dans certaines grandes universités de recherche, ils dépassent souvent la barre des 25 %. En dépit de l'accroissement de la diplomation au deuxième et au troisième cycle et d'une certaine ouverture internationale, l'Université Laval recrute toujours la majorité de ses effectifs étudiants dans la seule région de Québec. Cette situation est d'autant plus préoccupante que le recrutement régional plafonne et que les inscriptions à la maîtrise ont fléchi au cours des deux dernières années.

Par ailleurs, on constate que la durée des études à la maîtrise est plus longue que dans les autres grandes universités canadiennes et que les taux d'abandon demeurent élevés dans beaucoup de programmes de deuxième et de troisième cycle, surtout dans les secteurs des sciences humaines et des sciences sociales. Les exigences d'admission au doctorat ne sont pas assez élevées dans certains programmes et les

étudiants qui ne sont pas rattachés à des centres ou à des groupes de recherche n'obtiennent pas toujours un soutien financier approprié.

Orientations

Il faut accroître le recrutement d'étudiants de haut niveau aux plans régional, national et international. Il faut, de plus, cibler les étudiants du doctorat qui sont boursiers (CRSH, CRSNG, CRM, FCAR, AUPELF-UREF, ACIDI, etc.) ou qui participent à des ententes-cadres interuniversitaires et internationales (CREPUQ, Commonwealth, etc.). L'Université Laval devra augmenter ses efforts de promotion des études de deuxième et de troisième cycle et mettre en oeuvre des actions précises de recrutement dans tous les pays, particulièrement dans la francophonie, en Amérique latine et dans les pays d'Europe de l'Est. La Faculté des études supérieures, les facultés et la direction de l'Université devraient de concert se fixer comme objectif que les étudiants des deuxième et troisième cycles forment 25 % de la population étudiante, idéalement d'ici quelques années.

Recommandation 11: *Que des moyens appropriés soient mis en oeuvre pour favoriser l'admission de candidats de qualité aux deuxième et troisième cycles et pour augmenter le nombre d'étudiants venant d'autres universités.*

Plus particulièrement, la Commission recommande

- de renforcer les stratégies de recrutement aux deuxième et troisième cycles;
- d'accroître les possibilités d'aide financière en appui à ces stratégies de recrutement;
- de mieux exploiter les ententes de coopération avec les universités étrangères afin de favoriser les échanges d'étudiants;
- d'instaurer des programmes de mobilité étudiante entre les universités québécoises.

Il serait possible d'accroître la qualité de l'enseignement supérieur en rationalisant les banques de cours de deuxième et de troisième cycle afin d'éliminer le double emploi. Le même principe de décloisonnement des structures pédagogiques invoqué à propos du premier cycle est certainement le moyen le plus approprié pour enrichir la formation des étudiants dans une perspective d'optimisation de l'utilisation des ressources. De plus, un équilibre entre la formation théorique et la formation pratique des étudiants est nécessaire pour faciliter leur intégration au marché du travail. Il est par ailleurs primordial que ces étudiants soient à l'aise avec les NTIC et qu'ils maîtrisent d'autres langues; les programmes de formation doivent intégrer ces nouvelles réalités pour assurer aux diplômés qu'ils possèdent tous les outils pour continuer leur carrière dans un contexte de mondialisation.

Les étudiants doivent être davantage associés aux travaux de recherche des professeurs. Ainsi, ils recevront un meilleur encadrement et un meilleur soutien financier grâce à leur intégration à des projets subventionnés. Il faudra augmenter le nombre de bourses, surtout au troisième cycle, par l'organisation de campagnes de financement et par la révision en profondeur du fonctionnement du Fonds de soutien. L'amélioration des conditions de travail des étudiants contribuera à réduire le taux d'abandon.

Recommandation 12: *Que le soutien financier et la qualité de l'encadrement soient améliorés pour que les étudiants puissent poursuivre leurs études dans des conditions et des délais raisonnables.*

Plus particulièrement, la Commission recommande

- de généraliser l'usage des comités de thèses pour assurer un meilleur encadrement;
- que les comités d'admission et de supervision se dotent de méthodes claires permettant un suivi de la progression des études;
- de maintenir et, si possible, de renforcer le Fonds de soutien au doctorat et d'en réviser les objectifs et les modalités de gestion pour en optimiser l'utilisation, en prêtant une attention particulière à la diversité disciplinaire;
- d'encourager les regroupements de recherche³ à exploiter leurs forces, à créer des programmes interdisciplinaires et à stimuler la création scientifique et artistique.

³ Le générique "regroupement de recherche" utilisé englobe les groupes, les équipes et les centres de recherche.

Si les objectifs généraux des programmes de doctorat, qui visent la formation de chercheurs autonomes et de praticiens de haut niveau, sont bien connus et font l'objet d'une application assez homogène, ceux de la maîtrise prêtent encore à des interprétations variables, selon les secteurs de recherche, les disciplines et les chercheurs individuels.

La Commission est d'avis que des efforts doivent être consentis pour réduire la durée des études de maîtrise dans les programmes dits de recherche, afin que le temps moyen de la formation corresponde le plus fidèlement possible aux objectifs de la maîtrise et au nombre de crédits qui y sont associés. Lorsque l'étudiant de deuxième cycle a fait la preuve de sa maîtrise des méthodes de recherche, il devrait être admis au programme de doctorat sans rédiger de mémoire.

Recommandation 13: *Que l'on s'assure que l'envergure des projets de maîtrise avec mémoire corresponde davantage aux objectifs de la maîtrise et au nombre de crédits qui y sont associés.*

Plus particulièrement, la Commission recommande

- de réaffirmer les objectifs de la maîtrise et d'en informer les étudiants;
- d'assurer aux étudiants un encadrement rigoureux qui permette une progression rapide des études;
- d'encourager le passage accéléré de la maîtrise au doctorat pour les étudiants qui en ont la compétence.

Par ailleurs, on constate, dans les universités nord-américaines, une tendance au développement de la maîtrise professionnelle. Dans ce type de maîtrise, il est important d'adapter les objectifs de formation

aux attentes du milieu, tout en respectant les exigences des études et en limitant la durée. De plus, on aura tout intérêt à se préoccuper de l'insertion professionnelle des diplômés.

Recommandation 14: *Que l'Université Laval favorise le développement des programmes de maîtrise professionnelle.*

À l'Université Laval, certains programmes de doctorat ne comportent que 6 crédits de cours, d'autres renferment jusqu'à 24 crédits de cours et d'examens de doctorat. Or, ce dernier type de cheminement a fait ses preuves et est reconnu un peu partout dans le monde. Il permet des ajustements réguliers en fonction de l'évolution des besoins des individus et de la société, notamment au regard de l'employabilité des diplômés. La tendance est manifeste vers une formation plus étendue.

Recommandation 15: *Que les programmes de troisième cycle menant au grade de Ph.D. comportent une scolarité suffisamment étendue pour assurer aux diplômés une meilleure préparation à la diversité des environnements de recherche.*

Plus particulièrement, la Commission recommande

- d'enrichir les banques de cours de deuxième et de troisième cycle tout en éliminant la duplication et en favorisant l'interdisciplinarité;
- d'évaluer régulièrement et systématiquement les programmes de troisième cycle;
- de prendre les mesures nécessaires pour que la durée moyenne des études corresponde le plus fidèlement possible au nombre de crédits qui y sont associés.

CONSOLIDER LA RECHERCHE SUBVENTIONNÉE ET LA CRÉATION

État de la situation

Nul ne peut contester que la position de l'Université Laval se soit progressivement renforcée en matière de recherche subventionnée au Québec et au Canada. Au cours des dix dernières années, les sommes accordées pour le financement de ce type de recherche à l'Université Laval ont doublé; en 1996, elles atteignaient 120 millions de dollars par année. Par ailleurs, le nombre de chercheurs subventionnés est passé de 800 à 1 100.

Ce développement spectaculaire de la recherche subventionnée doit être attribué, au moins en partie, à une stratégie fondée sur l'attention particulière apportée au recrutement de jeunes professeurs qualifiés et dynamiques ainsi qu'à des mesures systématiques de structuration des groupes et des centres de recherche. Dix-huit des quarante centres de recherche reconnus et financés par le FCAR sont rattachés à l'Université Laval, ce qui place notre institution à la tête de toutes celles qui obtiennent un soutien du FCAR dans le cadre du programme "centre de recherche". De plus, les deux seuls nouveaux centres reconnus par le FCAR depuis 1994 sont rattachés à l'Université Laval.

Cependant, l'Université Laval devra se préparer à consacrer des efforts supplémentaires pour conserver ces acquis dans un environnement de plus en plus compétitif. La concurrence pour l'obtention de subventions de grands organismes gouvernementaux (conseils nationaux, grandes fondations, etc.) a atteint un sommet sans précédent. De plus, le financement assuré par ces organismes diminue par rapport aux sources de financement privées.

Orientations

Tout en encourageant les regroupements de chercheurs, l'Université Laval doit continuer à reconnaître et à soutenir la recherche individuelle, en particulier pour ceux qui s'intéressent à des disciplines qui se prêtent mieux à ce type de recherche. Il faut cependant que la recherche et la création individuelles soient évaluées au même titre et suivant des critères aussi exigeants que la recherche menée par des groupes reconnus, des centres ou des instituts. En tant qu'établissement universitaire axé sur l'avancement des connaissances, l'Université Laval doit soutenir de façon primordiale les activités de recherche fondamentale libre. Par ailleurs, il faut se rappeler que la recherche universitaire se justifie d'abord par la formation des jeunes chercheurs; à ce titre, tous les professeurs chercheurs ont une part de responsabilité dans le soutien financier des étudiants qu'ils encadrent et ils devraient donc faire des efforts pour accéder à toutes les sources de financement possibles pour appuyer leurs activités et celles de leurs étudiants.

Enfin, la société est de plus en plus exigeante envers l'université et voudrait lui voir jouer un rôle structurel dans l'économie, comme pourvoyeuse de connaissances exploitables et d'assistance au secteur privé.

Recommandation 16: *Que l'Université Laval accorde un soutien accru aux activités de création pour permettre aux professeurs actifs dans ce domaine d'obtenir une reconnaissance sur les scènes nationale et internationale.*

Recommandation 17: *Que l'Université Laval réaffirme son engagement dans la recherche fondamentale et contribue fortement aux démarches destinées à la soutenir.*

Recommandation 18: *Que les plans d'action institutionnel et facultaires comportent des mesures explicites pour la consolidation ou le développement des regroupements de chercheurs et que le recrutement des nouveaux professeurs tienne compte des besoins de ces regroupements.*

Plus particulièrement, la Commission recommande

- de poursuivre les actions destinées à renforcer le financement de la recherche en sciences humaines;
- d'orienter le recrutement de professeurs dynamiques pour favoriser la constitution ou le renforcement de regroupements de recherche dans des domaines stratégiques bien définis;
- de renforcer, sous l'égide de la Commission de la recherche, la pratique d'évaluation périodique

des regroupements de recherche ainsi que des chercheurs individuels afin de vérifier leur dynamisme, leur productivité, leur compétitivité et la pertinence de leur travaux;

- d'évaluer l'efficacité du Budget de développement de la recherche et d'adapter son financement en conséquence;
- d'encourager la création de partenariats pour favoriser les échanges interuniversitaires et faciliter la venue de professeurs invités et de chercheurs postdoctoraux;
- d'assurer le développement de la Bibliothèque, tout spécialement dans sa fonction de bibliothèque virtuelle.

Un nouveau phénomène s'est accentué au cours des dernières années, en particulier dans les secteurs de la santé: l'arrivée de jeunes chercheurs détenant une bourse nominale de recherche (chercheur-boursier) provenant de grands organismes subventionnaires tels le CRM, le FRSQ, le CQRS, ou de fondations internationales, nationales ou locales. Les récipiendaires de ces bourses obtiennent au sein de l'Université un statut de professeur subventionnel. Le nombre de ces professeurs peut dépasser le nombre de postes réguliers accordés à l'unité d'appartenance, ce qui rend leur statut précaire à l'échéance de la bourse. Présentement, les professeurs subventionnels contribuent de façon considérable à la formation d'étudiants des deuxième et troisième cycles et sont détenteurs d'un pourcentage important de subventions et contrats de recherche à l'Université. Si la tendance remarquée dans le secteur de la santé s'étend aux autres domaines de recherche, on peut s'attendre à une diversification des sources de financement des professeurs engagés en recherche. Dans ce contexte, le rôle de l'Université en recherche fondamentale et appliquée et dans la formation d'étudiants aux cycles supérieurs sera affermi.

Cette voie d'entrée dans la carrière universitaire favorise le recrutement de jeunes chercheurs de haut calibre qui ont fait la preuve de leur capacité d'obtenir aussi bien une bourse nominale que des subventions de recherche dans un contexte hautement concurrentiel. Il importe donc de leur offrir des possibilités de carrière attrayantes et de nouvelles formules d'intégration à l'Université. Il importe également de fournir à ces professeurs subventionnels les moyens de développer leurs compétences pédagogiques pour qu'ils puissent participer pleinement à l'activité universitaire.

Recommandation 19: *Que soit établie une stratégie d'intégration des chercheurs subventionnels performants dans le corps professoral afin de leur offrir un profil de carrière compétitif et stimulant.*

DÉVELOPPER LE TRANSFERT TECHNOLOGIQUE

Il ne faut pas perdre de vue qu'une forte proportion de nos étudiants de deuxième et de troisième cycle quittent l'université pour travailler dans le secteur privé. Il faut donc encourager les groupes, les centres, les départements et les facultés à établir des liens avec des entreprises privées et des organismes parapublics.

Par ailleurs, l'évolution récente des fonds de recherche publics, au niveau tant fédéral que provincial au cours des dernières années, doit nous inciter à intensifier la diversification de nos sources de financement de la recherche. Il faut donc encourager les chercheurs à développer la recherche

contractuelle et le transfert technologique. Une présence accrue de l'Université Laval dans le milieu se développerait plus facilement par une meilleure concertation avec les collèges et les autres institutions universitaires de l'Est du Québec. Ces établissements ont en effet des réseaux locaux d'interaction avec leurs milieux qui, à leur tour, peuvent avoir avantage à accéder aux expertises de recherche de l'Université Laval dans les domaines où les universités régionales sont peu ou pas actives.

L'Université Laval doit envisager la création d'une antenne du BVAR dans la région métropolitaine de Montréal. Des ententes de collaboration avec des firmes privées ou des entreprises publiques doivent être conclues dans les autres grandes villes du pays et à l'étranger, en mettant à contribution les diplômés de l'Université Laval. Il faut aussi que l'Université envisage la création d'une société de transfert technologique dans le but d'obtenir de nouvelles sources de financement et de faciliter la mise sur pied de nouvelles entreprises issues de recherches universitaires.

Pour maintenir les hauts niveaux de performance en matière de recherche, l'Université Laval devra continuer de favoriser le recrutement de professeurs dynamiques et bien formés en recherche. Elle devrait, dans le cadre de campagnes de financement, privilégier la création de chaires de recherche à financement privé ou mixte. Elle devrait aussi encourager, par le recrutement, la consolidation des regroupements de recherche engagés dans des domaines stratégiques de développement. Pour assurer un rendement optimal de ses investissements en recherche, elle devra poursuivre l'évaluation périodique des regroupements de recherche et étudier l'opportunité d'en créer de nouveaux - multidisciplinaires, multifacultaires et interuniversitaires - dans des domaines où elle possède des avantages stratégiques clairs.

Recommandation 20: *Que l'Université Laval renforce le partenariat avec le milieu pour favoriser les projets de recherche et développement (R&D), le transfert des connaissances et la création d'entreprises issues de la recherche universitaire.*

Plus particulièrement, la Commission recommande

- d'améliorer la concertation avec les collèges et les institutions universitaires en vue d'établir de nouveaux partenariats de recherche;
- d'offrir aux professeurs-chercheurs et aux étudiants un programme d'information sur les divers aspects du transfert technologique (retombées, programmes de collaboration université-industrie, mesures fiscales de soutien à la R&D, fonds d'investissement, aspects juridiques, etc.);
- de créer une société de transfert technologique, gérée de façon indépendante par des spécialistes du milieu économique, qui aurait pour but d'appuyer la création d'entreprises issues de recherches universitaires;
- d'établir une antenne du BVAR à Montréal pour développer nos interactions avec le milieu industriel de la métropole;
- d'encourager les contacts avec des partenaires externes dans chaque domaine d'activité de l'Université et d'établir des ententes de collaboration avec des entreprises ou organismes importants, notamment en utilisant le réseau des diplômés de l'Université.

Chapitre 4

LA FORMATION CONTINUE

POUR UNE DÉFINITION DE LA FORMATION CONTINUE À L'UNIVERSITÉ LAVAL

État de la situation

Avec le développement toujours plus rapide des connaissances, la mondialisation de toutes les activités humaines et le perfectionnement des moyens d'information et de communication, les besoins en formation continue se sont accrus de façon considérable, notamment chez les diplômés universitaires pour qui la mise à jour perpétuelle des connaissances est désormais une exigence pour évoluer sur le marché du travail. L'émergence d'une véritable culture de la formation continue s'est matérialisée dès les années 1970⁴ dans la plupart des pays développés, mais le Canada et le Québec ont été parmi les derniers à s'y adapter. Nous avons un retard importants à rattraper dans ce domaine au moment même où notre pays doit intensifier ses efforts pour passer d'une économie fondée sur l'exploitation des richesses naturelles à une économie du savoir. Les universités sont donc doublement sollicitées et doivent faire des efforts appréciables pour assumer cette mission sociale en croissance rapide.

⁴ Le rapport Faure (Unesco), au début des années 1970, proposait de considérer la notion d'éducation permanente comme fil conducteur de l'organisation du système d'éducation, et en 1984, le rapport de la Commission Jean proposait des mesures en ce sens.

À l'Université Laval, la formation continue, même si elle a toujours fait partie de notre mission, s'est plus particulièrement développée durant les dernières années. La création de la Direction générale de la formation continue (DGFC) en 1990 marquait d'ailleurs le désir de voir progresser rapidement ce secteur de formation. Elle marquait aussi, dans une certaine mesure, le peu de propension des facultés à intégrer ce nouveau volet dans leurs activités régulières de formation. L'organisation et la variété de l'offre de cours, les méthodes non traditionnelles utilisées et les "populations étudiantes" visées ne furent pas sans donner lieu à une certaine confusion, au sein de la communauté universitaire particulièrement, et sans susciter des débats sur le rôle de l'Université dans l'offre d'activités de formation continue, notamment dans la perspective de servir des intérêts plus pointus. La crainte a été exprimée que les cours de formation continue ne correspondent pas toujours au niveau universitaire. Cette inquiétude s'est d'ailleurs révélée à plusieurs reprises comme facteur de dévaluation de la formation continue.

Au-delà de la stricte réponse à un besoin de société, la formation continue est un moyen privilégié pour l'Université de maintenir un contact constant avec le milieu et d'en suivre l'évolution. Elle instaure une

rétroaction unique qui profite non seulement à ceux qui viennent mettre à jour leurs connaissances en puisant dans les plus récentes recherches dans le domaine, mais également aux professeurs qui peuvent ainsi rester à la fine pointe des pratiques du milieu. Cette dynamique permet d'enrichir le contenu des cours et se répercute avantageusement dans l'enseignement "régulier" des professeurs. De plus, la richesse des expériences des participants aux activités de formation continue permet d'établir un lien direct entre le monde de la pratique et celui de la recherche.

Or, devant l'ampleur que prend le secteur de la formation continue et la nécessité de voir les membres de la communauté universitaire s'y engager, la Commission croit qu'il est d'abord important d'en définir clairement les objectifs et les balises qui serviront ensuite à orienter nos actions en ce domaine.

Orientation

La Commission constate que la formation continue universitaire vise essentiellement trois domaines: la formation continue des diplômés, la formation continue contractuelle et la formation continue personnelle.

La formation continue des diplômés répond au besoin de mise à jour d'une formation disciplinaire de base au rythme de l'évolution des connaissances et contribue au cheminement professionnel d'une personne. Compte tenu des expertises qu'elle possède et des ressources dont elle dispose, l'Université a la responsabilité de permettre aux diplômés une mise à jour régulière de leurs connaissances. La Commission est d'avis que le développement des activités de formation continue doit se faire prioritairement dans le prolongement des activités de premier cycle, plus particulièrement par l'offre de programmes courts semblables aux programmes d'insertion au marché du travail proposés plus tôt, de sessions intensives spécialisées et, dans certains cas, de formations "juste à temps" dans les secteurs professionnels qui nécessitent un renouvellement permanent des connaissances.

⁵ L'expression "formation sur mesure" désigne une formation conçue spécialement pour répondre aux besoins d'un individu, d'une entreprise ou d'un organisme le plus souvent dans le cadre d'un contrat et une "formation juste à temps" est une formation offerte au moment où l'apprenant a besoin de la connaissance dans son action professionnelle (ex.: aide au diagnostic du médecin en région éloignée).

Recommandation 21: *Que les activités de formation continue se situent d'abord dans le prolongement des activités de formation universitaire de premier cycle.*

Sous les effets combinés de la globalisation et du passage à une économie du savoir, les entreprises d'abord, les organismes publics de plus en plus, sont obligés de s'adapter et d'adapter leur main-d'oeuvre. Cette évolution de plus en plus rapide et importante crée des besoins considérables de formation continue et surtout de formation "sur mesure" adaptée à chaque entreprise ou organisation. De fait, on observe depuis quelque temps au Canada et au Québec une demande croissante de programmes de formation sur mesure dans des domaines aussi divers que l'informatisation des organisations, la gestion

des services financiers ou la gestion du changement. Cette demande exprimée par les entreprises se traduit par l'offre d'activités de formation continue contractuelle autofinancée; il s'agit là d'une source de revenus non négligeables pour le financement du développement de l'institution. L'Université Laval doit assumer ses responsabilités en offrant la possibilité aux organismes et entreprises de bénéficier de son expertise et de son savoir par une formule flexible et adaptée à leurs besoins; elle doit le faire en s'assurant que ce type de formation contractuelle autofinancée se fait en complémentarité à ses activités régulières de formation, sans leur nuire.

Offrir des activités de formation contractuelle qui répondent aux besoins variés des entreprises ou organismes exige une compétence qui dépasse l'action des facultés. Le rôle de la DGFC trouve ici sa pleine justification. Que ce soit pour repérer des besoins précis de formation ou pour répondre efficacement à des demandes précises, pour négocier des contrats de formation ou pour coordonner l'offre de services à distance ou "juste à temps", la DGFC est bien placée, tout comme elle l'est pour coordonner des interventions multifacultaires en tenant compte des plans de développement de la formation continue des facultés.

Recommandation 22: *Que l'Université Laval, par l'intervention concertée de la Direction générale de la formation continue et des facultés, s'engage dans le développement de la formation continue contractuelle pour répondre notamment aux besoins d'organismes et d'entreprises en s'assurant que ces activités soient autofinancées.*

L'épanouissement intellectuel des personnes est un processus continu auquel viennent contribuer les activités de formation continue. On parlera alors d'une formation personnelle plus générale s'adressant non seulement aux diplômés universitaires mais aux personnes désireuses d'enrichir leur culture et leurs connaissances. Les activités de l'Université du troisième âge et les cours de culture ouverts à tous en sont de bons exemples. La Commission considère que l'Université Laval a le devoir de rendre toute son expertise accessible aux citoyens de la région de Québec. Les actions de formation continue sur ce plan représentent une responsabilité sociale importante pour l'Université Laval eu égard au rôle unique qu'elle assume dans sa région. Toutefois, la Commission suggère que l'Université circonscrive ses actions dans les domaines relevant de sa compétence propre et qu'elle agisse en collaboration avec les autres ordres d'enseignement dans toute la mesure du possible pour éviter une duplication et une compétition malsaine et pour optimiser l'offre de services à la population.

Recommandation 23: *Que l'Université Laval assume ses responsabilités de formation continue générale en concertation avec les collèges et les autres intervenants de la région.*

LES CONDITIONS DE SUCCÈS POUR LE DÉVELOPPEMENT DE LA FORMATION CONTINUE

État de la situation

Au cours des dernières années, des programmes complets de formation à distance ont été offerts, les

services universitaires en région ont été renforcés, et on note une utilisation accrue des nouvelles technologies de l'information en partenariat avec d'autres universités et le secteur privé. En principe, les facultés sont les premières responsables des activités de formation continue. Toutefois, dans les faits, de nombreuses initiatives, sinon la plupart, semblent prises par la DGFC, bien que les facultés en aient la première responsabilité. On constate que, dans certains secteurs, la formation continue s'est mal intégrée dans l'organisation des tâches professorales et que les ressources sont actuellement insuffisantes pour assurer son développement. Aussi, ne faut-il pas se surprendre de constater que les activités de formation continue se sont développées quelque peu en parallèle aux activités de formation régulière et de façon inégale entre les facultés.

Orientations

La Commission considère que la formation continue doit devenir une composante importante de l'enseignement offert dans les facultés et que la responsabilité fondamentale de son développement et de sa qualité incombe à ces dernières. Une synergie permanente doit cependant exister entre les facultés et la DGFC qui, elle, doit jouer un rôle de coordination et de conseil auprès de chaque responsable facultaire du développement de la formation continue.

Par ailleurs, la DGFC possède une mission qui lui est propre, soit celle de conseillère administrative et pédagogique auprès des partenaires qui font appel à la formation autofinancée "sur mesure". À ce titre, il est important que la DGFC dispose des moyens adéquats pour développer cette compétence et puisse s'appuyer sur les ressources professorales présentes dans les facultés.

Recommandation 24: Que chaque faculté prépare, en collaboration avec la Direction générale de la formation continue, un plan stratégique de développement de la formation continue dans les secteurs qui relèvent de sa compétence et de ses responsabilités.

Plus particulièrement, la Commission recommande

- d'instaurer des mécanismes appropriés pour assurer le développement de la formation continue autofinancée;
- de confier à la DGFC la responsabilité de coordonner l'ensemble des activités de formation continue, de favoriser les interventions multifacultaires et les collaborations avec les collègues et autres institutions ainsi que de fournir l'appui logistique nécessaire;
- de réaffecter une partie des ressources professorales dégagées dans l'opération de rationalisation des programmes et de l'offre de cours au développement de la formation continue de nos diplômés, dans la mesure du possible;
- d'accompagner tout projet de programme de formation continue d'un inventaire des activités semblables ailleurs au Québec pour assurer le positionnement optimal.

Chapitre 5

L'INTERNATIONALISATION

L'OUVERTURE INTERNATIONALE DE NOS PROGRAMMES

État de la situation

À une époque où la mondialisation est une réalité de plus en plus présente dans la vie de tous les jours et de tous, il est essentiel que les diplômés universitaires aient une bonne perception d'autres réalités sociales, économiques ou technologiques que celles qu'ils observent dans leur environnement immédiat. C'est grâce à une telle ouverture d'esprit qu'ils seront en mesure de contribuer à la solution de problèmes de société à la fois de plus en plus complexes et de plus en plus interreliés à l'échelle mondiale. Pour le Québec, qui existe dans un environnement linguistique et culturel particulier et qui dépend directement des échanges internationaux pour près de la moitié de son activité économique, cette obligation d'ouverture aux réalités du monde est encore plus vitale. Les universités ont une grande responsabilité dans ce domaine et elles doivent adapter leurs programmes de formation pour favoriser l'ouverture sur le monde de leurs diplômés.

L'Université Laval a montré l'importance qu'elle accorde à l'internationalisation en adoptant une politique à cet effet au printemps 1997. Il importe maintenant de concevoir des moyens concrets de mise en oeuvre de cette politique. Un comité s'est attaqué à la tâche, mais la Commission d'orientation souhaite proposer quelques lignes directrices.

Orientations

Pour être mieux préparés à affronter le contexte international, les diplômés doivent avoir acquis des compétences et des connaissances qui vont au-delà du contenu habituel des programmes disciplinaires. L'ouverture internationale de nos programmes devrait prendre des formes diverses: intégration d'activités d'apprentissage axées sur les phénomènes internationaux; cours de langues; collaborations interuniversitaires facilitant les échanges à l'étranger ou encore élaboration de profils de formation à caractère international. Les étudiants doivent être sensibilisés aux phénomènes liés à la mondialisation et conscients du rôle qu'ils peuvent jouer en relation avec leur domaine d'étude; la meilleure façon de le faire est de leur offrir la possibilité de séjours à l'étranger.

La facilité et la rapidité du transfert des savoirs entre les pays exigent par ailleurs que les universitaires maîtrisent les outils de transmission de l'information. Il devient de plus en plus essentiel que les diplômés possèdent une deuxième et même une troisième langue. L'apprentissage d'autres langues doit être systématiquement intégré dans les programmes de formation.

Recommandation 25: *Que le caractère international de l'Université Laval et de ses programmes soit accentué et devienne l'une de ses lignes de force.*

Plus particulièrement, la Commission recommande

- d'assurer l'apprentissage d'autres langues au sein même des programmes;
- d'offrir des cheminements à profil international dans les programmes;
- d'accroître l'offre de stages en milieu de travail à l'étranger;
- de créer des programmes conjoints avec des universités étrangères sélectionnées, qui pourraient même permettre d'obtenir un double diplôme.
- d'obtenir, par des campagnes de souscription, les moyens financiers nécessaires pour faciliter la mobilité internationale de nos étudiants;
- d'accroître les possibilités de cotutelle de thèses avec des professeurs d'universités étrangères.

LE RECRUTEMENT D'ÉTUDIANTS ÉTRANGERS

État de la situation

L'Université Laval accueille aujourd'hui un fort contingent d'étudiants étrangers, en particulier des divers pays de la francophonie. Leur présence est la preuve tangible de la réputation de notre université sur la scène mondiale. Elle est aussi un facteur important d'enrichissement de nos programmes, ces étudiants apportant d'autres cultures, d'autres formations, d'autres expériences.

Au-delà de leur apport aux activités universitaires, les étudiants étrangers procurent des bénéfices nombreux et divers au pays qui les accueille: leur présence contribue à l'activité économique de la région; ils attirent souvent des visiteurs, amis ou membres de leur famille; enfin et surtout, ils constituent, une fois retournés dans leur pays d'origine, des ambassadeurs et des partenaires dans le développement des relations économiques et culturelles.

Dans les grandes universités, il n'est pas rare de voir le nombre d'étudiants étrangers atteindre et même dépasser les 10 % de la population étudiante totale. Actuellement, à l'Université Laval, ces étudiants n'en représentent que 5 %. La Commission est d'avis qu'il faut augmenter cette proportion pour qu'elle atteigne 10 % de la population étudiante totale dans les prochaines années.

Recommandation 26: *Que l'Université Laval intensifie le recrutement d'étudiants étrangers dans ses programmes de premier, deuxième et troisième cycle et d'étudiants postdoctoraux, en prêtant une attention particulière aux besoins de formation dans la francophonie, dans les pays d'Europe de l'Est et dans ceux du continent américain.*

Plus particulièrement la Commission recommande

- d'exploiter pleinement les nombreuses ententes interinstitutionnelles pour attirer des étudiants

- étrangers en fin de programmes de premier cycle en vue de les recruter aux deuxième et troisième cycles;
- d'insérer, dans les stratégies facultaires de recrutement, des éléments particuliers aux étudiants étrangers, en particulier pour attirer des étudiants de troisième cycle et des chercheurs postdoctoraux;
 - de fixer comme objectif d'accroître la proportion d'étudiants étrangers pour qu'elle atteigne 10% de la population étudiante;
 - de poursuivre les démarches en vue d'assouplir les politiques gouvernementales relatives aux droits de scolarité et aux règles d'immigration en vue de faciliter la venue d'étudiants étrangers;
 - de valoriser l'accueil et l'intégration des étudiants étrangers notamment par des stages dans les laboratoires de recherche de l'Université.

LES RÉSEAUX INTERNATIONAUX DE RECHERCHE

État de la situation

La recherche universitaire a, de tout temps, été une activité fortement tournée vers la scène internationale. Les chercheurs de l'Université Laval sont généralement bien engagés dans leurs communautés scientifiques respectives. Comme l'évolution de la recherche dans la plupart des disciplines appelle une collaboration croissante entre les chercheurs, il est important que les chercheurs de Laval occupent de plus en plus leur place dans les grands réseaux internationaux de recherche. L'Université et ses professeurs se sont acquis une grande réputation dans la communauté scientifique internationale par le nombre important de revues scientifiques francophones nées et publiées ici. Aussi, la Commission souhaite-t-elle que ces activités soient soutenues et que l'on accroisse la diffusion à l'étranger de ces publications en les adaptant à l'usage des NTIC dans la mesure du possible. Par ailleurs, l'évolution politique et économique de nombreux pays, en particulier en Europe de l'Est et en Amérique du Sud, crée de nouveaux besoins de recherche et de nouvelles occasions de collaboration avec les chercheurs de ces pays. L'Université Laval, active à un haut niveau dans presque tous les champs de recherche d'intérêt dans ces pays, a de nombreux atouts pour affirmer sa place sur la scène internationale.

Recommandation 27: *Que l'Université Laval intensifie la présence de ses chercheurs dans les réseaux de recherche internationaux, en prêtant une attention toute particulière aux besoins émergents dans les pays de l'Europe de l'Est et de l'Amérique latine.*

Chapitre 6

LA VIE UNIVERSITAIRE

S'il est hautement affirmé que l'Université Laval place l'étudiant au coeur de ses préoccupations, celle-ci doit compter sur la volonté et sur l'engagement de tous les membres de son personnel. Ainsi, bien que la relation professeur-étudiant soit au centre de l'activité universitaire, les premiers contacts de l'étudiant avec l'institution se font par l'entremise des membres du personnel de soutien, par exemple, et les membres du personnel professionnel jouent un rôle clé dans la progression et la réussite des études. Bref, l'Université est un véritable milieu de vie où chaque personne remplit une fonction nécessaire à la réalisation de la mission de l'Université.

La mission de formation de l'Université doit, pour s'accomplir pleinement, viser au développement intégral des personnes. L'étudiant doit acquérir, au-delà du savoir disciplinaire, un "savoir-être" et une compréhension plus globale de sa place dans la société.

La vie universitaire se définit par l'ensemble des conditions nécessaires à la réalisation de la mission de l'institution. Le milieu universitaire, riche de sa diversité à tous les points de vue, est un modèle de mise en commun, appelé à influencer le reste de la société, tant par le fruit de ses recherches et de la formation de personnes que par la façon dont on y vit.

UN SENTIMENT D'APPARTENANCE À DÉVELOPPER

État de la situation

On est porté à croire - ou plutôt souhaite-t-on - que le sentiment d'appartenance va de soi lorsque l'on fait partie d'une grande institution, de surcroît lorsque cette institution revêt un certain prestige au sein de la société. Dans une université où il est développé, le sentiment d'appartenance se manifeste par la participation active des étudiants à la vie universitaire, par leur fierté de représenter leur université et d'en porter les couleurs et par le soutien qu'ils continuent d'apporter à leur alma mater une fois leurs études terminées. Chez les différents membres du personnel, il se traduit par un engagement envers leur travail et envers la communauté, par leur participation à des activités qui font rayonner l'université et par le plaisir qu'ils ont d'en parler. Là où le sentiment d'appartenance est développé, les membres d'une université sont les premiers à en vanter les mérites quand elle fait de "bons coups" et se portent à sa défense quand elle est attaquée. Enfin, un sentiment d'appartenance fort à l'institution devient LE prétexte à des réunions, à des collaborations pour les membres qui continuent de s'identifier à ce symbole commun.

Il va sans dire que le sentiment d'appartenance repose d'abord sur les relations interpersonnelles et sur l'importance que l'organisation donne à ses membres. Le danger qui guette toute grande institution réside dans la dépersonnalisation des relations qu'elle entretient avec les personnes, bien souvent au nom d'une gestion prétendument plus efficace. Cela dit, la Commission croit qu'on doit s'appuyer sur quatre grands principes pour développer le sentiment d'appartenance à l'Université Laval: le respect mutuel, le sentiment de fierté, la valorisation des membres et leur participation aux prises de décision.

Orientations

Le développement du sentiment d'appartenance ne repose ni sur une instance, ni sur une seule personne. En effet, chaque membre de la communauté porte un peu de responsabilités dans la promotion et le renforcement du sentiment d'appartenance par sa façon d'agir et surtout d'interagir avec les autres. La diversité des membres qui composent notre communauté suppose qu'il n'existe pas une seule façon de faire. Le respect des initiatives individuelles et collectives créera un sentiment d'unité et d'appui mutuel. En ce sens, les politiques telles que la *Déclaration des droits des étudiants* et la *Politique de gestion des ressources humaines* ne doivent pas rester de simples écrits administratifs, mais s'intégrer dans la vie de tous les jours par les principes qu'elles véhiculent.

La fierté envers l'Université se développe par la valorisation des personnes et de leurs réalisations. C'est en parlant davantage des réussites et des réalisations que se créent un souvenir positif et une motivation renouvelée à poursuivre le travail déjà accompli. Un peu à l'image des athlètes, ce sont les exploits, les moments de gloire que l'on retient. Il faut donc créer et multiplier ces occasions de reconnaître la valeur des membres, leurs réussites, leur engagement et, par le fait même, de développer leur fierté. En ce sens, une parole encourageante, un appui moral, une attention particulière, une mention spéciale pour souligner une réussite ou un effort soutenu contribuent à créer un environnement stimulant et invitant.

Recommandation 28: *Que l'Université Laval examine et mette en place les meilleurs mécanismes pour valoriser les activités des membres dans tous les domaines où ils excellent.*

Plus particulièrement, la Commission recommande

- de renforcer la promotion des activités d'excellence scientifiques, culturelles, artistiques et sportives;
- d'utiliser à son plein potentiel l'agora du pavillon Desjardins pour mettre en valeur les activités d'excellence des membres de la communauté universitaire;
- d'aménager aux endroits appropriés des sites d'information où seraient signalés les réalisations et les succès des membres;
- encourager la participation des membres à des concours et des compétitions où ils sont appelés à défendre les couleurs de l'Université.

Le sentiment d'appartenance se développe en outre avec l'importance accordée à l'intégration des membres à la communauté, notamment par leur intervention dans la prise de décision. Une décentralisation bien comprise contribuera à accroître la participation de chacun et chacune à la bonne marche de l'Université. De plus, la Commission souhaite que les relations entre les membres de l'Université se vivent dans un climat convivial, à la faveur d'une approche moins administrative et plus humaine.

La tenue l'an dernier du premier sommet universitaire lavallois, qui réunissait les principaux acteurs de la communauté à l'initiative de la CADEUL, a permis de constater qu'il subsistait une méconnaissance des rôles, des attentes et des préoccupations des membres d'une même communauté. Les participants ont également remarqué que cette réunion avait permis d'établir une meilleure communication, de raffermir

les liens entre les associations représentant les membres de l'Université, de jeter les bases d'une nouvelle forme de partenariat et de faire de la promotion de l'Université un objectif commun. Il serait donc souhaitable de multiplier les occasions où les membres de l'Université peuvent échanger leurs points de vue et ce, à tous les niveaux (départements, facultés, centres de recherche, etc.).

Recommandation 29: *Que soient encouragées les activités favorisant les interactions entre les membres de la communauté universitaire et que l'on favorise leur participation accrue à la prise de décision.*

Plus particulièrement, la Commission recommande

- de tenir des réunions sur le modèle du sommet universitaire lavallois de 1996 autour de questions préoccupant l'ensemble de la communauté universitaire;
- de prendre les mesures nécessaires pour exploiter pleinement la participation des étudiants aux instances décisionnelles;
- d'avoir recours à la consultation sur les questions importantes, à l'image de celle qu'a menée la Commission d'orientation;
- de tenir annuellement dans chaque faculté une journée de réflexion à laquelle tous les membres de cette faculté seront invités;
- d'appuyer les opérations telles que la journée "Portes ouvertes", qui font appel aux divers groupes de membres de la communauté universitaire.

Enfin, le sentiment d'appartenance doit être entretenu chez les diplômés de l'Université. On constate d'ailleurs que, dans plusieurs pays, d'anciens étudiants de l'Université Laval maintiennent des contacts et se regroupent en associations ayant comme point commun d'avoir étudié à l'Université Laval. Ces rassemblements permettent aux diplômés de partager leurs connaissances et leurs expériences et accroissent le rayonnement de l'Université.

Recommandation 30: *Que l'Université Laval et toutes ses facultés mettent en place des mécanismes pour favoriser l'interaction avec les diplômés et la valorisation de leurs succès.*

Plus particulièrement, la Commission recommande

- que chaque faculté se dote de prix d'excellence, à l'exemple des prix Hermès et Summa;
- que le journal *Au fil des événements* renferme une rubrique consacrée aux nominations, distinctions honorifiques et prix accordés aux diplômés;
- que les facultés entretiennent des relations étroites avec l'Association des diplômés de l'Université Laval.

LA PARTICIPATION ÉTUDIANTE À LA VIE UNIVERSITAIRE

État de la situation

Le domaine d'études est certainement la première motivation des étudiants qui viennent à l'Université. Cependant, certains facteurs, qui ne touchent pas directement la formation disciplinaire, influencent la poursuite des études: les liens qui se créent avec les pairs lors d'activités sociales, le sentiment d'appartenance qui se développe autour des projets, la valorisation que procure la participation aux organisations sur le campus ou encore les succès obtenus dans les domaines sportif, artistique, scientifique et culturel. De plus, la participation aux activités parascolaires permet d'acquérir des aptitudes et des habiletés qui ne peuvent se transmettre dans une salle de cours et qui sont des atouts recherchés de nos jours, particulièrement sur le marché de l'emploi.

On constate toutefois un certain désintérêt des étudiants envers ces activités. La nécessité d'un travail rémunéré pour la majorité d'entre eux et la forte compétition pour les emplois à la fin des études n'y sont pas étrangères. Le peu de temps disponible, couplé à la difficulté de coordonner les horaires, ne facilite pas l'organisation d'activités et le déploiement de projets. Les faibles taux de participation étudiante à la vie universitaire peuvent aussi s'expliquer par le peu de reconnaissance que certains départements et facultés y accordent. Le manque de compréhension et de collaboration freine parfois considérablement la participation étudiante.

Orientations

Dans un avis sur le *Rapport du comité d'évaluation de la politique de reconnaissance de la participation étudiante à l'Université Laval*, la Commission des affaires étudiantes reconnaissait "qu'une activité de participation étudiante peut avoir une valeur formatrice dans la mesure où elle requiert de la part de l'étudiant une participation intense, la manifestation d'un certain esprit d'initiative et contribue à assurer le développement de ses capacités d'analyse et de synthèse, ainsi que l'acquisition d'un certain esprit critique⁶. Un autre document préparé par la même Commission, intitulé *Avis sur la participation des étudiantes et des étudiants à la vie universitaire*⁷, expose toutes les facettes de la question. Consciente que le développement intégral des étudiants ne peut se faire uniquement dans les salles de cours, la Commission d'orientation souscrit pleinement à cet Avis et souhaite voir ces recommandations appliquées dans les meilleurs délais.

⁶ Commission des affaires étudiantes, "Avis de la Commission des affaires étudiantes sur le rapport du comité d'évaluation de la politique de reconnaissance de la participation étudiante", 1990, dans *Avis sur la participation des étudiantes et des étudiants à la vie universitaire*, Université Laval, Sainte-Foy, 1997.

⁷ Commission des affaires étudiantes, *Avis sur la participation des étudiantes et des étudiants à la vie universitaire*, Université Laval, Sainte-Foy, 1997.

Recommandation 31: *Que la communauté universitaire s'approprie l'Avis de la Commission des affaires étudiantes sur la participation des étudiantes et des étudiants à la vie universitaire⁸ et que les*

recommandations contenues dans cet Avis soient appliquées dans les meilleurs délais.

⁸ Voir les recommandations de cet Avis en annexe.

L'UNIVERSITÉ, LIEU DE FORMATION

État de la situation

L'organisation de la vie universitaire ne se résume pas seulement aux activités de type social ou culturel. Les initiatives et projets liés au champ d'études contribuent également à rendre le milieu de vie stimulant et dynamique et à mettre en valeur le savoir, le savoir-faire et le savoir-être des étudiants. Préambule (communication publique), Graphiskor (communication graphique), les bureaux d'information juridique, d'information sur la nutrition et sur la consommation, sont de bons exemples d'initiatives étudiantes qui remplissent un triple rôle: elles contribuent au rayonnement de la discipline, offrent de véritables services à la communauté et permettent aux étudiants d'acquérir une expérience pratique et de se faire connaître dans leur milieu professionnel. Comme il en a été question dans le chapitre sur le premier cycle, section "Préparation au marché du travail", elles constituent un pont supplémentaire entre les études et le marché du travail.

Malgré ses avantages, force est de constater que cette dimension de la formation n'est pas pleinement exploitée. Premièrement, il subsiste une méconnaissance des entreprises étudiantes et une sous-estimation de leur potentiel. Deuxièmement, plusieurs autres initiatives et projets du même genre pourraient facilement être lancés sur le campus, afin qu'un plus grand nombre d'étudiants participent à la vie universitaire en mettant en valeur leurs connaissances et leurs compétences. La participation et la collaboration des membres du corps enseignant à ce genre d'entreprises sont essentielles pour assurer d'une part l'encadrement nécessaire et, d'autre part, la pertinence de l'expérience pour que celle-ci soit reconnue.

Orientations

La Commission croit que les membres de la communauté universitaire auraient avantage à mieux exploiter toutes les ressources du campus. À cette fin, il serait souhaitable de promouvoir, auprès des membres de la communauté, les compétences étudiantes, notamment celles qui s'exercent par l'entremise d'organismes structurés, actifs dans les différents domaines de formation. Par ailleurs, la Commission considère qu'il est important que toutes les catégories de membres de la communauté contribuent à ces initiatives et participent à leur réussite en y apportant leurs expertises particulières.

Recommandation 32: *Que l'Université Laval valorise les projets et initiatives des étudiants dans leurs champs disciplinaires et en fasse la promotion auprès des membres de la communauté.*

Plus particulièrement, la Commission recommande

- de sensibiliser les membres de la communauté universitaire à l'utilisation des compétences des étudiants;
- de favoriser l'émergence d'initiatives étudiantes qui offrent aux étudiants la possibilité de mettre en pratique leurs connaissances;
- de favoriser la mise en réseau de ces initiatives étudiantes à l'échelle du campus;
- d'organiser des concours interfacultaires (ex. génies en herbe, présentation de cas pratiques, etc.) qui requièrent des connaissances dans plusieurs domaines;
- d'encourager la participation des étudiants à des compétitions québécoises, canadiennes et internationales dans leurs champs d'études (canoë de béton, concours de plaidoiries, etc.).

L'UNIVERSITÉ, LIEU D'ANIMATION INTELLECTUELLE

État de la situation

L'université est un lieu de production et de transmission des connaissances, mais aussi de remise en question de ce savoir. Forum de réflexion sur les idées et mouvements actuels dans tous les domaines, c'est aussi une fenêtre d'observation des problèmes de la société, une tribune pour exercer son sens critique devant les bouleversements de toute nature qui touchent notre planète. Inégalités sociales, atteintes à l'environnement, progrès des nouvelles technologies sont autant de sujets qui devraient faire l'objet de débats au sein de la communauté universitaire.

Orientations

La Commission est d'avis que l'Université doit accroître sa mission d'animation intellectuelle d'abord en faisant appel à ses membres, mais aussi en invitant d'éminents penseurs à participer à des débats sur les grandes questions d'actualité.

Recommandation 33: *Que l'Université Laval se dote de mécanismes pour susciter le débat, la réflexion et la diffusion des idées parmi les membres de la communauté universitaire.*

Plus particulièrement, la Commission recommande

- d'aménager l'horaire des cours pour permettre aux membres de la communauté d'assister et de participer à des activités parascolaires;
- d'appuyer les initiatives telles que la Chaire publique de l'ÆLIÉS et d'inviter les membres à organiser des débats sur des sujet d'actualité;
- de prévoir, dans le cadre de la Campagne Défi, le financement de grandes conférences prononcées par des penseurs éminents de notre temps.

Chapitre 7

L'UNIVERSITÉ LAVAL DANS SON MILIEU

Comme toute grande université, Laval doit situer son action dans un quadruple contexte: local, régional, national et international. Les attentes et les obligations qui en découlent peuvent, à l'occasion, s'avérer contradictoires, et le défi de l'Université est de trouver le juste équilibre dans son action à ces quatre niveaux, dans le respect de sa mission première de formation et d'avancement des connaissances.

Située dans la capitale provinciale, l'Université Laval est la seule université à couvrir presque tous les champs de l'activité universitaire dans l'Est du Québec. Historiquement, elle a joué un rôle de coordination de l'enseignement supérieur dans toutes les régions de la province. Jusqu'en 1970, elle a eu pour mission d'assurer la formation universitaire des jeunes d'une vaste région s'étendant de l'Est de Montréal jusqu'à l'extrémité est de la province. Depuis le développement du réseau de l'Université du Québec, elle a partagé cette mission avec les constituantes régionales de cette dernière. Avec la multiplication de ses activités de recherche et de transfert des connaissances, son rôle dans l'Est du Québec est appelé à croître pour répondre aux besoins régionaux dans les secteurs qui ne sont pas touchés par les constituantes locales de l'Université du Québec. L'Université Laval doit donc avoir une vision élargie de son rôle local et régional.

L'UNIVERSITÉ LAVAL, UNIVERSITÉ DE LA CAPITALE

Le Québec vit une situation assez particulière, avec une capitale provinciale, Québec, distincte de la métropole économique, Montréal. Située dans la capitale, l'Université Laval peut tirer avantage de la proximité des instances gouvernementales et des responsabilités particulières qui incombent à une capitale, en particulier au plan international. On trouve ici la justification d'ouverture sur le monde pour les activités d'enseignement et de recherche. Avec la réorganisation majeure que vivent les organes gouvernementaux depuis quelques années et la conversion économique qui en découle, l'Université Laval doit par ailleurs assumer un rôle accru dans la mise en oeuvre de nouvelles avenues de développement économique. En effet, la décroissance de la fonction gouvernementale appelle des développements dans d'autres secteurs d'activité pour maintenir l'emploi et le dynamisme économique de la région de Québec. L'industrie de haute technologie, les activités culturelles et le tourisme sont les secteurs de croissance les plus logiques, compte tenu des forces et des acquis de la région. Comme grande université de recherche, présente dans toutes les disciplines, l'Université Laval peut et doit devenir un chef de file dans tous ces secteurs.

Par sa présence et le volume de ses activités, l'Université Laval joue un rôle économique majeur dans la région de Québec. Une étude d'impact économique réalisée il y a quelques années a montré que près de 10 000 emplois étaient directement liés aux activités de l'Université. L'actualisation de cette étude devrait confirmer l'apport économique considérable de l'Université Laval à sa région, apport

malheureusement trop souvent ignoré.

Au-delà de ces retombées directes, l'Université Laval a exercé, depuis plus de 15 ans, une influence croissante sur le développement de la région. Son action aux chapitres de la concertation régionale et du transfert technologique s'est amorcée lors du Sommet économique de 1983 sous l'impulsion du recteur Paquet et elle s'est accélérée au cours des dernières années. Ainsi, l'Université est un partenaire important des grands organismes de concertation et de développement économique: GATIQ, CREDEQ, Parc technologique du Québec métropolitain. Ce rôle doit être maintenu et amplifié si possible, l'Université étant dans une position privilégiée par sa neutralité politique et sa vision globale du développement.

L'Université Laval et le développement technologique. - Par ailleurs, dans le contexte globalisant de l'économie du savoir, dans une région dont la structure industrielle est faite essentiellement de petites et moyennes entreprises innovantes, l'Université Laval peut prendre une place prépondérante dans le domaine du transfert des connaissances. Elle doit être particulièrement active dans la valorisation des résultats de la recherche par la création d'entreprises et, grâce à des alliances avec des entreprises en place, par la création d'emplois dans les nouveaux secteurs de l'économie. L'Université Laval a développé ses interventions dans ce domaine au cours des dix dernières années, mais elle doit faire plus et mieux si elle veut jouer pleinement son rôle au moment où la région de Québec vit une décroissance de ses fonctions gouvernementales traditionnelles et doit lancer de nouvelles activités économiques.

Recommandation 34: *Que l'Université Laval développe ses liens avec les partenaires régionaux pour valoriser les produits de l'activité universitaire et accroître sa contribution au développement d'entreprises dans les divers secteurs de l'économie de la région de Québec.*

L'Université Laval et le développement touristique. - La ville de Québec est connue mondialement comme pôle d'attraction touristique. Avec l'ouverture récente du Centre des congrès de Québec, la fonction touristique de la région pourra se renforcer considérablement du côté du tourisme d'affaires. Pour sa part, l'Université Laval jouit d'une excellente réputation internationale comme grande université de recherche. Elle a la vocation et la capacité d'attirer dans la région des scientifiques de tous les champs disciplinaires et de toutes les régions du monde pour y tenir des colloques, des séminaires et de grands congrès. Les intérêts de l'Université et de la région sont donc clairement convergents dans la poursuite du développement d'un tourisme d'affaires dynamique. L'Université Laval devra donc rechercher une collaboration accrue avec les autorités régionales dans ces secteurs, en particulier avec le Centre des congrès de Québec.

Recommandation 35: *Que l'Université Laval intensifie ses actions dans l'organisation de congrès et d'événements importants en collaboration avec les intervenants régionaux.*

La région de Québec compte un bon nombre d'infrastructures scientifiques, culturelles et artistiques qui constituent un capital d'attraction touristique important et qui méritent d'être soutenues et développées. À ce chapitre, l'Université Laval est appelée à jouer un double rôle: d'une part, elle accroît le potentiel

d'attraction touristique avec ses propres infrastructures (Jardin Van den Hende, Centre muséographique, les fermes Ste-Croix et Joseph-Rhéaume, la Forêt Montmorency, maintien des édifices dans le Vieux-Québec qui concoure à l'enrichissement du patrimoine) et, d'autre part, en collaboration avec d'autres organismes, elle contribue au maintien et au développement d'infrastructures qui ne sont pas sous sa juridiction mais qui bénéficient à ses membres, tant pour l'enseignement que pour le développement de la recherche (aquarium, zoo, Domaine Forget, musées, etc.).

Recommandation 36: Que l'Université Laval s'engage dans le maintien et le développement d'infrastructures touristiques à connotations scientifiques et culturelles.

L'Université Laval et le développement culturel. - Les arts et la culture ont toujours été des secteurs de force à l'Université Laval. Dans le domaine de la musique par exemple, l'Université a, de tout temps, joué un rôle majeur. Avec la transformation de l'École de musique en faculté et l'entente qui vient d'être conclue avec le Conservatoire de musique de Québec, l'Université Laval est plus que jamais prête à contribuer au renforcement de la culture musicale dans la région de Québec. Nos relations privilégiées avec le domaine Forget devraient appuyer cette action. Dans le domaine des lettres et des arts, les possibilités de collaboration sont chaque jour plus grandes entre l'Université et sa région. Ainsi, on a vu, au cours des dernières années, se développer des activités comme les Médiévales ou les Fêtes de la Nouvelle-France qui ont permis des interactions fructueuses entre les professeurs et étudiants de la Faculté des lettres et la région. D'autres initiatives du même style devraient être encouragées, car elles offrent à notre communauté la possibilité de faire bénéficier toute la région de la richesse de nos ressources intellectuelles et fournissent à nos étudiants des possibilités d'emploi dans leurs champs de connaissances.

L'Université Laval a un intérêt tout particulier dans la protection et la mise en valeur des richesses héritées de nos ancêtres. Université francophone la plus ancienne sur le continent américain, elle est aujourd'hui sise dans une ville du patrimoine mondial, Québec. Ce champ d'étude et de recherche est d'ailleurs fortement représenté à l'Université Laval, que ce soit par sa Faculté d'architecture, d'aménagement et des arts visuels, son Centre d'études sur les langues, les arts et les traditions populaires, son Département d'histoire ou son Département d'anthropologie. Dans la foulée du récent Forum Unesco sur le thème "Patrimoine et université", l'Université Laval devra développer ses actions en collaboration avec la région et dans un contexte américain et mondial.

Recommandation 37: Que l'Université Laval mette à profit la diversité des compétences de ses unités et s'engage plus étroitement dans des collaborations avec le milieu régional pour enrichir la vie culturelle et contribuer à la mise en valeur du patrimoine.

L'Université Laval et la fonction gouvernementale. - La région de Québec vit une situation préoccupante du fait de la décroissance de la fonction publique. En effet, au-delà de la réduction de l'appareil étatique provoquée par le rétablissement des finances publiques, la rationalisation des services gouvernementaux porte en elle le risque de voir certaines fonctions regroupées dans la région de Montréal; le dossier récent du possible regroupement des sociétés d'État comme REXFOR, SOQUEM et SOQUIA illustre ce

risque. L'Université Laval doit être attentive à cette situation puisque, dans bien des secteurs d'activité, une collaboration fructueuse s'est établie entre les équipes d'enseignement et de recherche de l'Université et les services gouvernementaux. De telles collaborations devraient même s'établir dans de nouveaux champs d'activité comme l'informatisation des services gouvernementaux où l'Université Laval a une expertise à offrir.

Recommandation 38: *Que l'Université Laval développe ses collaborations avec les instances gouvernementales et les autres partenaires régionaux pour contribuer au renforcement du rôle de Québec comme capitale.*

Plus particulièrement, la Commission recommande

- de prêter une attention particulière, dans les facultés, aux besoins de formation et de recherche des services gouvernementaux et des sociétés d'État et de conclure des ententes de collaboration dans ces domaines;
- de favoriser l'engagement des membres de l'Université dans les organismes voués au développement de la région de Québec.

L'UNIVERSITÉ LAVAL DANS L'EST DU QUÉBEC

L'Université Laval doit soutenir le développement économique, social et culturel non seulement dans sa région immédiate, mais dans tout l'Est du Québec. Elle occupe en effet de nombreux champs disciplinaires de recherche qui sont peu ou pas touchés par les autres intervenants des milieux de l'enseignement supérieur et de la recherche. Elle doit donc assumer ce rôle en complémentarité avec les collèges et les constituantes de l'Université du Québec, tout particulièrement dans les domaines de la formation continue et du transfert technologique. Pour y arriver efficacement, elle aura avantage à s'associer avec ces partenaires qui, bien ancrés dans leurs milieux locaux, sont à même de faciliter les liaisons essentielles à une définition précise des besoins et à une bonne transmission de l'information.

Recommandation 39: *Que l'Université Laval s'associe avec les partenaires régionaux de l'enseignement supérieur et de la recherche pour mettre à la disposition des économies régionales de l'Est du Québec ses capacités de formation continue et de transfert technologique.*

Plus particulièrement, le Commission recommande

- de conclure des ententes avec les centres de transfert technologique des collèges dans les régions du Québec;
- d'accroître la concertation avec les constituantes régionales de l'Université du Québec;
- d'organiser des forums régionaux sur les besoins en transfert technologique dans les champs d'activité de l'Université Laval.

L'UNIVERSITÉ LAVAL DANS UN CONTEXTE PLUS LARGE

La situation géographique de l'Université Laval et toute son histoire lui imposent non seulement de jouer un rôle de premier plan dans la région immédiate de la capitale, de se préoccuper des besoins de formation et de transfert des connaissances dans la vaste région de l'Est du Québec, mais aussi d'être présente dans la région de Montréal, d'être active sur la scène canadienne et, enfin, d'internationaliser sa mission de formation et de recherche. Son action répondra alors aux exigences d'une grande université de recherche et aux attentes de la capitale d'un pays qui vit du commerce international et qui aspire à toujours plus de reconnaissance internationale.

Dans la région de Montréal, l'Université Laval doit jouir d'une présence forte pour pleinement exploiter les possibilités de collaboration avec les autres universités et avec les milieux économiques, sociaux et culturels de la métropole. Pour ce faire, elle peut certes s'appuyer sur un important contingent de diplômés, mais elle doit se donner une présence physique pour asseoir son action. Au niveau national, l'Université Laval devrait être attentive aux besoins de formation supérieure des communautés francophones hors Québec. Elle devrait également exploiter son statut de membre du "Groupe des dix" pour instaurer des programmes de mobilité étudiante et des collaborations de recherche avec les grandes universités de recherche du Canada. Au niveau international, comme nous l'avons souligné plus tôt, l'Université Laval doit continuer d'affirmer sa place dans la francophonie universitaire et faire de son action internationale sa véritable marque de commerce.

Recommandation 40: *Que l'Université Laval maintienne un juste équilibre entre ses responsabilités dans la région de la capitale, dans l'Est du Québec et à Montréal, tout en développant ses collaborations avec les autres grandes universités de recherche du Canada et la dimension internationale de toutes ses activités.*

LA RESPONSABILITÉ SOCIALE DE L'UNIVERSITÉ LAVAL

L'université a, de tout temps, eu la responsabilité de précéder ou d'éclairer les changements sociaux, et son rôle de critique de la société constitue l'une de ses raisons d'être. Dans ce domaine, l'Université Laval a une longue tradition dont l'un des temps forts a été le rôle déterminant de sa Faculté des sciences sociales dans la Révolution tranquille du Québec au début des années 60.

Les sociétés modernes sont en mutation partout à travers le monde sous les effets combinés du développement technologique, de la globalisation des économies et de l'élimination des distances dans la diffusion de l'information; elles ont grandement besoin de l'apport des universitaires pour bien gérer ces mutations. Or, on constate que ces derniers ont parfois tendance à se désengager des débats de société. Les pressions toujours plus grandes sur leur emploi du temps, par suite de la réduction des ressources et de la concurrence, fournissent un élément d'explication. Les difficultés de relations entre les médias et les universitaires en sont probablement un autre. L'importance cruciale du financement externe dans le déroulement d'une carrière de professeur en est malheureusement un troisième, puisqu'il est souvent bien imprudent "de mordre la main qui nous nourrit"! Quoi qu'il en soit, il est de plus en plus évident que les universitaires doivent retrouver l'habitude de participer activement aux débats qui animent nos sociétés. De l'éthique du développement à la justice sociale, de l'impact des télécommunications à l'organisation

du travail dans la nouvelle économie, de la protection du patrimoine à la valorisation des diversités culturelles, toutes les grandes questions du monde moderne requièrent l'apport des universitaires pour être traitées de façon plus éclairée.

Par ailleurs, il est important de se rappeler que la liberté universitaire, fondement même de notre institution, ne se justifie historiquement que par l'exercice de ce rôle de critique de la société qui exige des universitaires indépendance, neutralité et liberté d'expression. Si nous devons ne plus assumer ce rôle, comment pourrions-nous prétendre encore à la liberté universitaire?

Recommandation 41: *Que les membres de la communauté, tout particulièrement les professeurs, s'engagent plus activement dans les grands débats de société et dans la vie de la Cité, selon leur domaine de compétence.*

La Commission d'orientation prend note des initiatives étudiantes comme le Bureau d'information juridique, la rédaction d'articles dans les journaux et revues et l'organisation de semaines thématiques de vulgarisation qui témoignent bien de l'engagement social des étudiants dans les débats qui dépassent le cadre de l'Université. Elle souhaite par ailleurs que l'Université encourage plus généralement les étudiants à participer aux débats de société.

ENGAGEMENT ET INDÉPENDANCE: UN JUSTE ÉQUILIBRE

Au moment où les coûts de l'enseignement et de la recherche universitaire croissent de plus en plus rapidement, en particulier dans les domaines scientifiques de pointe, au moment où le financement public est de plus en plus sous contrainte et où de nouvelles sources privées et industrielles doivent être sollicitées, le maintien de la nécessaire indépendance de la pensée et de l'action universitaire constitue un défi toujours renouvelé. Les universitaires doivent conserver et exercer leur rôle de critiques de la société; ils doivent conserver la nécessaire maîtrise de l'orientation de leurs recherches et du contenu de leurs enseignements. Ils doivent, pour ce faire, mettre au point de nouvelles grilles d'évaluation de leurs activités et se donner des critères stricts dans l'établissement des relations université-industrie ou, plus généralement, université-société. Dans un environnement plus exigeant, c'est une nouvelle éthique de l'enseignement et de la recherche universitaires qui est aujourd'hui requise pour nous permettre de protéger adéquatement la mission et les valeurs de l'université tout en répondant aux attentes de la société. La tradition humaniste de l'Université Laval lui impose d'être à la fine pointe de la réflexion sur cette question.

Chapitre 8

La gestion à l'Université Laval est fondée sur un modèle faisant largement appel à la consultation, à la concertation et à la recherche de consensus. Dans le passé, ce modèle a surtout prévalu dans le domaine de la gestion des affaires académiques sous la responsabilité du Conseil universitaire, alors que la gestion administrative et financière s'inspirant d'un mode d'organisation fortement centralisé sous la responsabilité du Conseil d'administration, du Comité exécutif et de la direction de l'Université.

Depuis quelques années, l'Université Laval a entrepris de faire mieux coïncider les modes de gestion des affaires académiques avec ceux des ressources administratives et financières et de mettre en oeuvre une plus grande décentralisation dans un modèle de gestion qui fait davantage appel à la participation et à la responsabilisation des intervenants. Ainsi, elle pourra rendre toute son organisation plus souple et mieux adaptée à un environnement et à un financement changeants. Cette évolution va tout à fait dans le sens des pratiques qui ont cours dans les autres grandes universités de recherche en Amérique du Nord.

La mise en oeuvre de ce mode de gestion décentralisée se fait dans un contexte de restrictions budgétaires. Cette situation se traduit par des difficultés additionnelles de transition, les gestionnaires aux niveaux départemental et facultaire devant apprendre de nouvelles méthodes et de prise de décision en même temps qu'ils doivent trouver des moyens pour réduire les coûts de fonctionnement de leurs unités. Si ces difficultés sont bien réelles, il faut en même temps se rendre compte qu'une gestion décentralisée de coupures budgétaires offre la meilleure garantie que ces coupures seront faites de façon à ne pas compromettre l'avenir. Une fois la décentralisation bien implantée, l'Université sera mieux à même d'exploiter la prochaine période de croissance de façon dynamique.

Le passage à une gestion décentralisée paraît essentiel à la Commission. Toutefois, pour être efficace, ce passage doit être accompagné d'une remise en question de tout notre arsenal réglementaire qui avait été conçu en fonction d'une culture et d'un système centralisateurs. Il doit également être appuyé par la mise en place de programmes de formation et d'accompagnement des gestionnaires. Dans la mesure où, à terme, c'est toute la culture organisationnelle de l'Université Laval qui est appelée à changer, il est important que l'ensemble de la communauté universitaire s'approprie cette orientation et que l'Université mette en place les moyens d'information à cette fin.

CENTRALISATION-DÉCENTRALISATION: UN ÉQUILIBRE À TROUVER

État de la situation

Dans une organisation de grande taille comme l'Université Laval, la capacité de toutes les unités de s'adapter aux exigences changeantes de leurs champs d'action demande une forte décentralisation des pouvoirs de décision et des ressources. De plus, il est maintenant bien établi, dans les grandes organisations, que la meilleure méthode pour mobiliser les énergies - et donc pour optimiser l'utilisation des ressources humaines et matérielles - consiste à déléguer les pouvoirs de décision aux niveaux d'intervention les plus bas possible, de façon à faire participer autant que faire se peut les personnes qui auront à exécuter ces décisions. Cela dit, tout ne peut pas et ne doit pas être décentralisé dans une grande

organisation. En effet, certaines fonctions comme la gestion des bâtiments ou de la sécurité gagnent énormément à être gérées de façon centrale, que ce soit pour des raisons d'économies d'échelle ou de nécessaire intégration des actions.

Si l'Université veut faire une transition réussie vers un modèle de gestion dynamique et efficace, Il est essentiel de trouver un juste équilibre entre les fonctions qui peuvent et doivent être décentralisées et celles qui doivent être gérées centralement. Il est tout aussi essentiel que notre "culture organisationnelle", avec sa réglementation omniprésente et des pratiques décisionnelles fortement marquées par la crainte de l'erreur, évolue aussi rapidement que possible.

L'Université doit établir rapidement et clairement, dans un schéma global, les activités ou services qu'elle entend décentraliser et ceux qui devront rester sous une gestion centrale.

De façon générale, l'option à privilégier doit être celle de la décentralisation. En principe, toute décentralisation devrait s'appuyer:

- sur une plus grande flexibilité dans l'adaptation aux particularités ou aux exigences de chacune des unités concernées;
- sur une amélioration de l'efficacité des services à rendre;
- sur un système renforcé de formation continue et d'accompagnement des gestionnaires pour leur permettre de bien assumer leurs responsabilités;
- sur des systèmes et des modes d'information adaptés aux besoins des gestionnaires à tous les niveaux;
- sur l'imputabilité accrue des gestionnaires à tous les niveaux.

Quant aux services et fonctions qui resteront centralisés, leur organisation et leurs pratiques de gestion doivent être adaptées de façon à laisser aux gestionnaires des unités la latitude nécessaire pour appliquer des solutions novatrices et originales adaptées à leur situation et à leurs besoins. Les responsables de ces services centraux devront donc mettre en oeuvre des moyens pour renforcer leurs relations directes avec les unités.

Recommandation 42: *Que l'Université Laval poursuive la décentralisation des pouvoirs décisionnels et des ressources dans tous les cas où cette opération entraînerait une efficacité et une adaptabilité accrues.*

POLITIQUES ET RÈGLEMENTS: UNE SIMPLIFICATION INDISPENSABLE

État de la situation

L'Université Laval est connue pour son arsenal réglementaire complexe. Cette "culture du règlement " est à la fois confortable et contraignante: confortable parce que les gestionnaires peuvent toujours s'appuyer sur un règlement lorsqu'ils prennent leurs décisions et parce que les personnes assujetties à ces

décisions se savent protégées contre l'arbitraire, mais contraignante parce que la réglementation omniprésente enlève la nécessaire flexibilité d'action et que toute nouvelle situation doit donner lieu à la formulation d'un nouveau règlement, après consultation et consensus, ce qui entraîne toujours des délais.

Dans le contexte actuel où l'Université doit évoluer rapidement pour s'adapter à de nouveaux besoins ou à de nouvelles contraintes, la surréglementation devient une entrave. Si la décentralisation se faisait avec la réglementation actuelle, conçue pour une gestion centralisée, elle pourrait se traduire par un accroissement des coûts de fonctionnement dans la mesure où les économies d'échelle seraient perdues.

Nombreux sont ceux qui, des gestionnaires aux étudiants en passant par les professeurs et les membres du personnel, se plaignent de la lourdeur administrative à l'Université Laval et qui souhaitent une simplification de la réglementation. Nous devons tous prendre conscience que si une telle simplification est nécessaire dans le contexte de la décentralisation, elle ne sera pas facile à réaliser et à mettre en oeuvre. Moins de règlements veut dire plus de souplesse et d'efficacité mais, en contrepartie, exige davantage d'analyse et de décisions personnelles et, partant, des prises de risques de la part des gestionnaires. Moins de règlements entraîne également plus de risques d'erreurs et plus de décisions qui pourraient être perçues comme arbitraires par les personnes soumises à ces décisions. Bref, nous devons tous apprendre et nous adapter. Cette problématique de la simplification de la réglementation n'est pas nouvelle. Aussi, en 1996-1997, un comité s'est-il penché sur la bidimensionnalité de notre système de gestion de études. Les recommandations de ce comité vont tout à fait dans le sens des préoccupations de la Commission.

Recommandation 43: *Que l'Université Laval simplifie ses règlements et en diminue le nombre.*

Plus particulièrement, la Commission recommande

- de confier à des comités spéciaux, qui incluront des membres externes, la révision des règlements existants ou la création de règlements;
- de donner les suites appropriées au rapport sur la bidimensionnalité;
- de demander aux comités qui formulent de nouveaux règlements d'examiner systématiquement les conséquences, entre autres financières, de l'application de ces règlements.

Dans la mesure où la décentralisation s'accompagnera d'une simplification de la réglementation et des pratiques administratives, elle devrait entraîner par le fait même un gain global de productivité. Dans ce contexte, le transfert de ressources centrales vers les unités ne devrait être envisagé qu'une fois les processus revus et simplifiés. Il ne devrait donc pas être un a priori de la décentralisation mais seulement une conséquence limitée aux cas où la nécessité d'un tel transfert peut être démontrée.

Recommandation 44: *Que la décentralisation de toute responsabilité ou fonction s'accompagne d'un examen détaillé dans une perspective de simplification et de diminution des besoins en ressources.*

PROCESSUS BUDGÉTAIRES

État de la situation

La pratique des plans directeurs triennaux et quinquennaux établie de longue date à l'Université Laval paraît mal adaptée à un contexte d'évolution rapide et à un processus de gestion décentralisée. Comme toute grande organisation, l'Université doit se donner les moyens de s'adapter rapidement à un environnement changeant tout en soutenant ses priorités institutionnelles. Il faut en effet éviter que décentralisation ne se traduise par chaos, isolement et éclatement. Dans une saine pratique de la gestion décentralisée, l'Université doit:

- énoncer clairement les objectifs institutionnels, but du présent rapport de la Commission d'orientation;
- se donner des mécanismes budgétaires spéciaux en appui aux objectifs institutionnels. La pratique du financement des priorités "à frais partagés" entre la direction de l'Université et les unités devrait être privilégiée;
- implanter des mécanismes de suivi et d'évaluation des actions des unités;
- prévoir, dans l'attribution des ressources, un moyen de reconnaître la bonne performance des unités en appui aux objectifs institutionnels.

Recommandation 45: *Que l'Université Laval adopte des mécanismes d'attribution des ressources pour appuyer la réalisation de ses objectifs institutionnels définis dans le présent rapport et adaptés annuellement dans le cadre d'ententes entre la direction de l'Université et les unités.*

FORMATION ET ENCADREMENT DES GESTIONNAIRES

État de la situation

Pour être pleinement efficace, la décentralisation doit être mise en oeuvre par des gestionnaires bien formés et bien appuyés. Ce qui est vrai dans toute organisation décentralisée l'est tout particulièrement à l'Université où les gestionnaires des unités pédagogiques sont des professeurs qui assument les fonctions de gestion pendant des périodes de temps limitées durant leur carrière professorale. Le haut taux de roulement des gestionnaires académiques et leur faible préparation pour exercer des fonctions de gestion exigent que l'Université mette sur pied des programmes structurés de formation des nouveaux gestionnaires et qu'elle les appuie dans leur travail par des systèmes d'information, d'aide à la décision et par des moyens de communication entre eux et avec la direction de l'université. La formation et l'encadrement des gestionnaires sont deux facteurs critiques de succès de l'opération de décentralisation en cours.

Recommandation 46: *Que l'Université Laval prête une attention spéciale à la formation et au soutien des professeurs-administrateurs et des autres gestionnaires.*

Plus particulièrement, la Commission recommande

- de mettre sur pied un programme structuré de formation des professeurs-administrateurs, accessible au moment de leur entrée en fonction. Le programme offert actuellement devrait être sensiblement développé pour englober toutes les fonctions pertinentes et pour mettre les nouveaux professeurs-administrateurs en présence de tous les directeurs des services avec lesquels ils doivent collaborer;
- de mettre sur pied un mécanisme d'accompagnement des gestionnaires durant leur mandat;
- d'organiser des sessions de formation chaque fois qu'une nouvelle politique ou de nouvelles pratiques administratives seront mises en place;
- d'offrir à tous les gestionnaires des occasions de rencontre au moins deux fois par an.

Par ailleurs, il faudra accepter qu'un système décentralisé comporte inévitablement une part d'insécurité pour les gestionnaires qui doivent assumer plus de responsabilités. La Commission invite la communauté à apprivoiser la notion de "droit à l'erreur".

RESPONSABILITÉ ET IMPUTABILITÉ

État de la situation

Le pouvoir de décision doit nécessairement s'accompagner de la responsabilité et de l'imputabilité du gestionnaire envers son unité et l'institution. Cette imputabilité doit s'inscrire à l'intérieur d'une procédure d'évaluation claire, simple et transparente pour tous. Il est donc nécessaire de mettre en place un système d'évaluation et de reddition de comptes qui s'intègre harmonieusement au nouvel environnement de gestion.

Tous les gestionnaires devraient, dans le nouveau processus décentralisé de l'Université Laval, rendre compte de leur action aux membres et utilisateurs de leur unité de même qu'aux instances supérieures, c'est-à-dire aux facultés et à la direction de l'Université. Cette reddition de comptes devrait s'effectuer par le truchement d'un rapport annuel. Ces rapports devraient rappeler les objectifs institutionnels et ceux de l'unité sur le plan qualitatif aussi bien que quantitatif et rendre compte des moyens mis en oeuvre dans la poursuite et l'atteinte de ces objectifs.

La Commission a recommandé précédemment que le mécanisme d'attribution des ressources soit adapté pour appuyer la réalisation d'objectifs institutionnels. Le rapport annuel serait là aussi un outil essentiel.

Recommandation 47: *Que l'Université Laval adopte la production de rapports annuels synthétiques comme moyen privilégié de reddition de comptes et d'attribution des ressources aux unités et d'évaluation des gestionnaires.*

Plus particulièrement, la Commission recommande

que la journée de réflexion annuelle à laquelle tous les membres d'une même unité seront invités

(recommandation n° 29) soit tenue à l'occasion de la production du rapport annuel.

Chapitre 9

SUIVI ET MISE EN OEUVRE DES RECOMMANDATIONS

Les meilleurs rapports n'ont d'effet que si les personnes auxquelles ils s'adressent se les approprient et que leurs recommandations font l'objet d'un suivi. Or, il arrive fréquemment que de très bons rapports restent lettre morte parce que la responsabilité d'en assurer l'application n'a pas été attribuée ou que l'instance qui formule ces recommandations ne prend pas elle-même la responsabilité de veiller à ce qu'elles se concrétisent. Constatant cet état de fait et considérant le scepticisme que les membres de la communauté universitaire ont manifesté lors de la consultation sur le rapport préliminaire, la Commission confirme sa volonté de voir mis en place un mécanisme de suivi efficace aux présentes recommandations. Plus généralement, elle souhaite que les recommandations émanant de quelque instance s'accompagnent désormais du même genre de mécanisme.

Recommandation 48: *Que toute recommandation émanant de quelque instance que ce soit s'accompagne d'un mécanisme propre à en assurer le suivi.*

La Commission considère qu'il appartient maintenant à chaque membre de la communauté universitaire lavalloise de s'approprier ces recommandations et de voir comment ils peuvent les intégrer et les mettre en application au quotidien. Une prémisses évidente à la mise en oeuvre de ce rapport est de respecter la diversité et les priorités de chaque unité. Aussi, la Commission souhaite-t-elle que les unités produisent leur propre plan de mise en oeuvre des présentes recommandations.

Recommandation 49: *Que chaque faculté et services détermine un plan d'application des présentes recommandations.*

La Commission avait envisagée d'assurer elle-même le suivi de ce rapport. Dans un souci d'économie de structures, il semble plus approprié de désigner les principaux responsables pour chacune des recommandations. Elle tient cependant à préciser que l'application d'un grand nombre de recommandations requiert la participation de tous les membres de la communauté, chacun à leur façon. Par conséquent, il ne faut pas interpréter la désignation d'instances ou de personnes responsables comme étant restrictive. Elle tient toutefois à s'assurer que le suivi général de la progression et de la mise en oeuvre du rapport soit fait annuellement.

Recommandation 50: *Que la Direction de l'Université fasse rapport annuellement au Conseil d'administration et au Conseil universitaire sur la progression de la mise en oeuvre des*

RECOMMANDATIONS

Recommandation 1

Que les programmes de premier cycle soient orientés vers la transmission de principes et concepts fondamentaux propres à au moins un champ du savoir ainsi que vers l'intégration des connaissances et des habiletés de base qui feront des diplômés des personnes compétentes, responsables, possédant un sens critique et le réflexe d'une quête continue du savoir, capables de contribuer au développement de leur milieu et de la société.

RESPONSABLES PRINCIPAUX: vice-recteur aux affaires académiques et étudiantes, comités de programme, Commission des études.

Recommandation 2

Que les facultés et départements mettent en commun leurs ressources disciplinaires pour enrichir et diversifier les contenus de programmes tout en optimisant l'utilisation de ces ressources, et que les procédures budgétaires soient adaptées pour valoriser une telle mise en commun.

RESPONSABLES PRINCIPAUX: vice-recteur aux affaires académiques et étudiantes, vice-recteur à l'administration et aux finances, doyens.

Recommandation 3

Que, au-delà de l'évaluation périodique intégrée des facultés, de leurs programmes et de leurs unités, les programmes soient revus régulièrement par les comités de programme pour en assurer la pertinence et la qualité, compte tenu de l'évolution des connaissances et des besoins de formation.

RESPONSABLES PRINCIPAUX: comités de programme, vice-recteur aux affaires académiques et étudiantes.

Recommandation 4

Que des mesures soient prises pour renforcer la compétence pédagogique du corps enseignant.

RESPONSABLE PRINCIPAL: vice-recteur aux ressources humaines.

Recommandation 5

Que toutes les facultés se dotent de stratégies de recrutement visant à attirer à l'Université Laval

les meilleurs candidats-étudiants possibles.

RESPONSABLES PRINCIPAUX: doyens, vice recteur au développement.

Recommandation 6

Que toutes les facultés se dotent de stratégies de recrutement visant à assurer une diversité quant à la provenance des effectifs étudiants.

RESPONSABLES PRINCIPAUX: doyens, vice-recteur au développement.

Recommandation 7

Que des mesures d'encadrement des étudiants soient prises pour favoriser la progression et le succès de leurs études.

RESPONSABLES PRINCIPAUX: directeurs de programme, associations étudiantes, services aux étudiants.

Recommandation 8

Que les ressources nécessaires soient mises à la disposition des professeurs pour les inciter à intégrer les NTIC dans leur enseignement.

RESPONSABLE PRINCIPAL: direction de l'Université.

Recommandation 9

Que des collaborations étroites se développent rapidement entre tous les intervenants de l'Université et des Collèges afin d'assurer un meilleur arrimage des deux niveaux d'enseignement dans le respect de leurs compétences respectives.

RESPONSABLES PRINCIPAUX: recteur, vice-recteur aux affaires académiques et étudiantes, doyens.

Recommandation 10

Que les programmes de premier cycle et les services aux étudiants offrent une gamme de moyens innovateurs pour préparer judicieusement les étudiants au marché du travail et que l'Université favorise l'insertion professionnelle de ses diplômés.

RESPONSABLES PRINCIPAUX: directeurs de programmes, services aux étudiants.

Recommandation 11

Que des moyens appropriés soient mis en oeuvre pour favoriser l'admission de candidats de qualité aux deuxième et troisième cycles, et pour augmenter le nombre d'étudiants venant d'autres universités.

RESPONSABLES PRINCIPAUX: vice-recteur au développement, doyens, comités d'admission et de supervision (CAS).

Recommandation 12

Que le soutien financier et la qualité de l'encadrement soient améliorés pour que les étudiants puissent poursuivre leurs études dans des conditions et des délais raisonnables.

RESPONSABLES PRINCIPAUX: doyen de la Faculté des études supérieures, directeurs de programme, vice-recteur au développement.

Recommandation 13

Que l'on s'assure que l'envergure des projets de maîtrise avec mémoire corresponde davantage aux objectifs de la maîtrise et au nombre de crédits qui y sont associés.

RESPONSABLES PRINCIPAUX: doyen de la Faculté des études supérieures, directeurs de programme.

Recommandation 14

Que l'Université favorise le développement des programmes de maîtrise professionnelle.

RESPONSABLES PRINCIPAUX: doyen de la Faculté des études supérieures, doyens.

Recommandation 15

Que les programmes de troisième cycle menant au grade de Ph.D. comportent une scolarité suffisamment étendue pour assurer aux diplômés une meilleure préparation à la diversité des environnements de recherche.

RESPONSABLES PRINCIPAUX: doyen de la Faculté des études supérieures, directeurs de programme.

Recommandation 16

Que l'Université Laval accorde un soutien accru aux activités de création pour permettre aux professeurs actifs dans ce domaine d'obtenir une reconnaissance sur les scènes nationale et internationale.

RESPONSABLES PRINCIPAUX: vice-rectrice à la recherche, doyens.

Recommandation 17

Que l'Université Laval réaffirme son engagement dans la recherche fondamentale et contribue fortement aux démarches destinées à la soutenir.

RESPONSABLES PRINCIPAUX: recteur, vice-rectrice à la recherche.

Recommandation 18

Que les plans d'action institutionnel et facultaires comportent des mesures explicites pour la consolidation ou le développement des regroupements de chercheurs et que le recrutement des nouveaux professeurs tienne compte des besoins de ces regroupements.

RESPONSABLES PRINCIPAUX: vice-rectrice à la recherche, vice-recteur aux ressources humaines, doyens.

Recommandation 19

Que soit établie une stratégie d'intégration des chercheurs subventionnels performants dans le corps professoral afin de leur offrir un profil de carrière compétitif et stimulant.

RESPONSABLES PRINCIPAUX: vice-recteur aux ressources humaines, doyens.

Recommandation 20

Que l'Université Laval renforce le partenariat avec le milieu pour favoriser les projets de recherche et développement (R&D), le transfert des connaissances et la création d'entreprises issues de la recherche universitaire.

RESPONSABLES PRINCIPAUX: vice-rectrice à la recherche, doyens.

Recommandation 21

Que les activités de formation continue se situent d'abord dans le prolongement de nos activités de formation universitaire de premier cycle.

RESPONSABLES PRINCIPAUX: directeur général de la formation continue, doyens.

Recommandation 22

Que l'Université, par l'intervention concertée de la Direction générale de la formation continue et des facultés, s'engage dans le développement de la formation continue contractuelle pour répondre notamment aux besoins d'organismes et d'entreprises en s'assurant que ces activités soient autofinancées.

RESPONSABLES PRINCIPAUX: directeur général de la formation continue, doyens.

Recommandation 23

Que l'Université Laval assume ses responsabilités de formation continue générale en concertation avec les collègues et les autres intervenants de la région.

RESPONSABLES PRINCIPAUX: recteur, vice-recteur aux affaires académiques et étudiantes, directeur général de la formation continue, doyens.

Recommandation 24

Que chaque faculté prépare, en collaboration avec la Direction générale de la formation continue, un plan stratégique de développement de la formation continue dans les secteurs qui relèvent de sa compétence et de ses responsabilités.

RESPONSABLES PRINCIPAUX: doyens, directeur général de la formation continue.

Recommandation 25

Que le caractère international de l'Université Laval et de ses programmes soit accentué et devienne l'une de ses lignes de force.

RESPONSABLES PRINCIPAUX: direction de l'Université, directeurs de programme.

Recommandation 26

Que l'Université Laval intensifie le recrutement d'étudiants étrangers dans ses programmes de premier, deuxième et troisième cycles et d'étudiants postdoctoraux, en prêtant une attention particulière aux besoins de formation dans la francophonie, dans les pays d'Europe de l'Est et dans ceux du continent américain.

RESPONSABLES PRINCIPAUX: vice-recteur au développement, doyen de la Faculté des études supérieures, doyens.

Recommandation 27

Que l'Université Laval intensifie la présence de ses chercheurs dans les réseaux de recherche internationaux, en prêtant une attention toute particulière aux besoins émergents dans les pays de l'Europe de l'Est et de l'Amérique latine.

RESPONSABLES PRINCIPAUX: vice-rectrice à la recherche, doyens, professeurs-chercheurs.

Recommandation 28

Que l'Université examine et mette en place les meilleurs mécanismes pour valoriser les activités des membres dans tous les domaines où ils excellent.

RESPONSABLES PRINCIPAUX: service des communications, doyens, directeurs de service, associations étudiantes.

Recommandation 29

Que soient encouragées les activités favorisant les interactions entre les membres de la

communauté universitaire et que l'on favorise leur participation accrue à la prise de décisions.

RESPONSABLES PRINCIPAUX: recteur, doyens, tous les membres de la communauté universitaire.

Recommandation 30

Que l'Université Laval et toutes ses facultés mettent en place des mécanismes pour favoriser l'interaction avec les diplômés et la valorisation de leurs succès.

RESPONSABLES PRINCIPAUX: vice-recteur au développement, doyens.

Recommandation 31

Que la communauté universitaire s'approprie l'Avis de la Commission des affaires étudiantes sur la participation des étudiantes et des étudiants à la vie universitaire et que les recommandations contenues dans cet Avis soient appliquées dans les meilleurs délais.

RESPONSABLES PRINCIPAUX: vice-recteur aux affaires académiques et étudiantes.

Recommandation 32

Que l'Université Laval valorise les projets et initiatives des étudiants dans leurs champs disciplinaires et en fasse la promotion auprès des membres de la communauté.

RESPONSABLES PRINCIPAUX: vice-recteur aux affaires académiques et étudiantes, associations étudiantes, vice-recteur au développement.

Recommandation 33

Que l'Université se dote de mécanismes pour susciter le débat, la réflexion et la diffusion des idées parmi les membres de la communauté universitaire.

RESPONSABLE PRINCIPAL: recteur.

Recommandation 34

Que l'Université Laval développe ses liens avec les partenaires régionaux pour valoriser les produits de l'activité universitaire et accroître sa contribution au développement d'entreprises dans les divers secteurs de l'économie de la région de Québec.

RESPONSABLES PRINCIPAUX: recteur, vice-rectrice à la recherche, doyens.

Recommandation 35

Que l'Université Laval intensifie ses actions dans l'organisation de congrès et d'événements importants en collaboration avec les intervenants régionaux.

RESPONSABLES PRINCIPAUX: vice-rectrice à la recherche, doyens, Service des communications.

Recommandation 36

Que l'Université Laval s'engage dans le maintien et le développement d'infrastructures touristiques à connotations scientifiques et culturelles.

RESPONSABLES PRINCIPAUX: direction de l'Université, doyens.

Recommandation 37

Que l'Université mette à profit la diversité des compétences de ses unités et s'engage plus étroitement dans des collaborations avec le milieu régional pour enrichir la vie culturelle et contribuer à la mise en valeur du patrimoine.

RESPONSABLES PRINCIPAUX: recteur, doyens.

Recommandation 38

Que l'Université Laval développe ses collaborations avec les instances gouvernementales et les autres partenaires régionaux pour contribuer au renforcement du rôle de Québec comme capitale.

RESPONSABLES PRINCIPAUX: recteur, doyens.

Recommandation 39

Que l'Université Laval s'associe avec les partenaires régionaux de l'enseignement supérieur et de la recherche pour mettre à la disposition des économies régionales de l'Est du Québec ses capacités de formation continue et de transfert technologique.

RESPONSABLES PRINCIPAUX: directeur général de la formation continue, vice-rectrice à la recherche.

Recommandation 40

Que l'Université Laval maintienne un juste équilibre entre ses responsabilités dans la région de la capitale, dans l'Est du Québec et à Montréal, tout en développant ses collaborations avec les autres grandes universités de recherche du Canada, et la dimension internationale de toutes ses activités.

RESPONSABLES PRINCIPAUX: recteur, tous les membres de la communauté.

Recommandation 41

Que les membres de la communauté, tout particulièrement les professeurs, s'engagent plus activement dans les grands débats de société et dans la vie de la Cité, selon leur domaine de compétence.

RESPONSABLES PRINCIPAUX: tous les membres de la communauté universitaire.

Recommandation 42

Que l'Université Laval poursuive la décentralisation des pouvoirs décisionnels et des ressources dans tous les cas où cette opération entraînerait une efficacité et une adaptabilité accrues.

RESPONSABLE PRINCIPAL: direction de l'Université.

Recommandation 43

Que l'Université Laval simplifie ses règlements et en diminue le nombre.

RESPONSABLE PRINCIPAL: direction de l'Université.

Recommandation 44

Que la décentralisation de toute responsabilité ou fonction s'accompagne d'un examen détaillé dans une perspective de simplification et de diminution des besoins en ressources.

RESPONSABLE PRINCIPAL: direction de l'Université.

Recommandation 45

Que l'Université Laval adopte des mécanismes d'attribution des ressources pour appuyer la réalisation de ses objectifs institutionnels définis dans le présent rapport et adaptés annuellement dans le cadre d'ententes entre la direction de l'Université et les unités.

RESPONSABLE PRINCIPAL: Comité exécutif.

Recommandation 46

Que l'Université Laval prête une attention spéciale à la formation et au soutien des professeurs-administrateurs et des autres gestionnaires.

RESPONSABLES PRINCIPAUX: vice-recteur aux ressources humaines, vice-recteur à l'administration et aux finances.

Recommandation 47

Que l'Université Laval adopte la production de rapports annuels synthétiques comme moyen privilégié de reddition de comptes et d'attribution des ressources aux unités et d'évaluation des gestionnaires.

RESPONSABLE PRINCIPAL: direction de l'Université.

Recommandation 48

Que toute recommandation émanant de quelque instance que ce soit s'accompagne d'un mécanisme propre à en assurer le suivi.

RESPONSABLES PRINCIPAUX: secrétaire général, secrétaires de faculté.

Recommandation 49

Que chaque faculté et service détermine un plan d'application des présentes recommandations.

RESPONSABLES PRINCIPAUX: doyens, directeurs de service.

Recommandation 50

Que la direction de l'Université fasse rapport annuellement au Conseil universitaire sur la progression de la mise en oeuvre des recommandations du présent rapport.

RESPONSABLE PRINCIPAL: direction de l'Université.

ANNEXE

Recommandations contenues dans l'*Avis sur la participation des étudiantes et des étudiants à la vie universitaire* de la Commission des affaires étudiantes. (recommandation 31)

1. Que l'Université reconnaisse officiellement l'importance de la participation étudiante et qu'elle instaure un climat propice à l'émergence d'une vie universitaire dynamique sur le campus, une vie à laquelle tous les membres de la communauté, y compris les diplômés, devraient participer.
2. Que l'Université prenne des moyens concrets afin de favoriser la participation, tels l'aménagement d'une période libre d'une heure trente pour tous, le midi, ainsi que la possibilité pour les étudiants qui veulent se regrouper d'occuper des espaces physiques attrayants, afin que puissent se dérouler, dans les meilleures conditions possibles, une vie universitaire à l'extérieur des cours.
3. Que l'Université élargisse la Politique de reconnaissance de la participation étudiante afin qu'elle puisse tenir compte des activités liées au champs d'études, de même que les activités qui ne se déroulent pas à l'intérieur même de l'Université mais qui contribuent à son rayonnement.
4. Que l'Université révise au plus tôt les critères d'éligibilité des étudiants au Conseil d'administration et au Conseil universitaire.

- 5.** Que l'Université reconnaisse l'excellence dans tous les domaines (artistiques, scientifiques, etc.) en s'inspirant de la politique d'appui à l'excellence sportive, afin que toute étudiante et de tout étudiant puisse bénéficier d'un climat de compréhension et de flexibilité dans la poursuite de ses études, particulièrement aux deuxième et troisième cycles, lorsqu'ils souhaitent participer activement à la vie universitaire ou encore contribuer au rayonnement de l'Université.
- 6.** Que les unités d'enseignement et de recherche se dotent, en concertation avec les étudiants, de moyens, de mécanismes pour sensibiliser l'ensemble de la communauté à l'importance de la participation étudiante. Les unités devraient également dresser à chaque année un bilan de la participation étudiante et en faire état au recteur dans leurs rapports annuels.
- 7.** Que les facultés, lors de leurs activités d'accueil et d'intégration des étudiantes et des étudiants, déterminent des périodes spécifiques d'information et de sensibilisation quant à l'importance et aux bénéfices de la participation étudiante.
- 8.** Que l'Université, à travers ses différents médias d'information, consacre des espaces particuliers et distincts à la participation à la vie universitaire et qu'elle recense les activités ayant lieu sur le campus afin qu'elles soient mieux diffusées.
- 9.** Que l'Université appuie formellement le projet de Centre d'aide à la réussite scolaire mis sur pied par la Confédération des associations d'étudiants et d'étudiantes de l'Université Laval (CADEUL)⁹.
- 10.** Que la Commission des affaires étudiantes poursuive ses travaux sur le thème de la participation à la vie universitaire.

⁹ Ce projet fut renommé "Centre d'aide aux devoirs pour les élèves du secondaire" (CADÈS).