

# Le décollage de la recherche et de la création à l'UQAM : les facteurs de réussite

Claude Corbo

Volume 18, numéro 3, 1992

URI : <https://id.erudit.org/iderudit/900747ar>

DOI : <https://doi.org/10.7202/900747ar>

[Aller au sommaire du numéro](#)

Éditeur(s)

Revue des sciences de l'éducation

ISSN

0318-479X (imprimé)

1705-0065 (numérique)

[Découvrir la revue](#)

Citer cet article

Corbo, C. (1992). Le décollage de la recherche et de la création à l'UQAM : les facteurs de réussite. *Revue des sciences de l'éducation*, 18(3), 445–461.  
<https://doi.org/10.7202/900747ar>

## Documents

### Le décollage de la recherche et de la création à l'UQAM: les facteurs de réussite

**Claude Corbo**  
**Recteur**

**Université du Québec à Montréal**

Chacune des universités québécoises assume, selon des modalités variables, trois grandes missions: une mission d'enseignement ou de formation de la relève; une mission de recherche et de création; une mission de service général à leur milieu. La mission de recherche s'est développée à des époques différentes dans les universités québécoises. L'Université McGill a longtemps été à l'avant-garde; progressivement, les universités francophones se sont engagées dans la recherche. Les établissements du réseau de l'Université du Québec, mis en place au cours de la décennie 1970, ont forcément connu un développement plus récent en recherche et création. Un tel développement repose sur certains facteurs qu'il est intéressant de mettre en lumière et ce, en analysant l'expérience de l'Université du Québec à Montréal (UQAM). Tel est l'objet de ce texte.

Au cours des années 1980, l'UQAM a connu un développement exceptionnel de son activité de recherche et de création. On peut le décrire comme un véritable décollage de la recherche et de la création, survenu dans un contexte caractérisé par une concurrence intensifiée entre les établissements universitaires pour des fonds publics et privés de recherche en croissance beaucoup plus lente. De plus, pendant la période en cause, les effectifs étudiants à l'UQAM ont crû de 21 863 personnes en 1980-1981 à 37 062 personnes en 1989-1990.

Le présent texte, rédigé par un témoin et un membre de l'équipe de direction de l'UQAM pendant les années 1980, se propose d'identifier les facteurs du développement accéléré de la recherche et de la création dans l'Université. Il propose une première analyse du phénomène avec deux intentions: d'une part, puisque rien n'est jamais acquis de façon définitive, pour permettre de maintenir à l'œuvre les facteurs qui ont contribué au développement de la recherche et de la création à l'UQAM; d'autre part, pour permettre, éventuellement, à d'autres établissements de tirer parti de l'expérience de l'UQAM.

Trois éclaircissements préalables sont nécessaires pour que ce texte soit correctement compris:

- 1) Dans le domaine des arts (arts visuels et arts d'interprétation), la création est l'homologue de la recherche dans les disciplines universitaires plus traditionnelles (sciences de la nature et sciences sociales). Le recours au seul terme de «recherche» est plus une commodité de l'écriture qu'un oubli de la création;
- 2) les facteurs de décollage de la recherche et de la création analysés dans ce texte ne constituent pas une liste exhaustive. Ils correspondent, de l'avis de l'auteur, à l'expérience de l'UQAM au cours des années 1980. D'autres facteurs, peu discutés, peuvent aussi et pourront certainement contribuer à un essor continu de la recherche: par exemple, un engagement accru des départements eux-mêmes dans le soutien de la recherche ou un ajustement plus précis de la tâche individuelle de chaque membre du corps professoral au long de l'évolution de sa carrière;
- 3) à l'UQAM, comme dans toutes les universités, la recherche et la création sont l'oeuvre des professeurs. Le décollage de la recherche et de la création à l'UQAM n'est rien d'autre que l'engagement de plus en plus grand d'un nombre croissant de professeurs dans l'activité de recherche ou de création. Les facteurs analysés ici ne mettent nullement en cause cette réalité centrale. Cependant, outre le choix et la volonté des membres du corps professoral de s'impliquer en recherche ou en création, des conditions institutionnelles leur ont facilité les choses et ont soutenu leur effort. Ce sont précisément les facteurs du décollage de la recherche et de la création qui sont analysés dans les pages qui suivent.

### ***Mesure du développement de la recherche et de la création à l'UQAM***

Le développement accéléré de la recherche et de la création à l'UQAM, au cours des années 80, se mesure aisément par quelques indicateurs. Comme l'indique le tableau 1, le financement global de la recherche à l'UQAM, qui s'établissait à 3,5 millions de dollars en 1980-1981, a atteint 20 011 millions de dollars en 1989-1990. Les fonds externes ont progressé, pendant la même période, de 2,6 millions de dollars à 17,4 millions de dollars. Cette progression dépasse significativement l'inflation observée durant la même période<sup>1</sup>.

Le progrès de la recherche et de la création transparait également en rapport avec l'accroissement numérique du corps professoral. En dollars constants, par poste de professeurs comblés, les fonds de recherche ont augmenté de 6 567 \$ en 1980-1981 à 14 987 \$ en 1989-1990. Le tableau 2 illustre cette progression<sup>2</sup>. On peut aussi signaler l'évolution du nombre de projets financés au cours des trois dernières années<sup>3</sup>:

1987-1988	1 319 projets
1988-1989	1 470 projets
1989-1990	1 500 projets

**Tableau 1**  
**Évolution du financement global de la recherche et de la création:**  
**répartition des fonds internes et externes depuis 1980-81 en dollars courants**

Année	Fonds institutionnel de recherche		Autres sources internes		Fonds externes		Financement global		Financement global
	Montant	% d'augmentation ou de diminution	Montant	% d'augmentation ou de diminution	Montant	% d'augmentation ou de diminution	Montant	% d'augmentation ou de diminution	
80-81	844 726,00 \$	20,2 %			2 664 302,00 \$	15,0 %	3 590 028,00 \$	16,2 %	24,1 %
81-82	976 240,00 \$	15,5 %			3 739 226,00 \$	40,3 %	4 715 466,00 \$	34,4 %	20,7 %
82-83	968 925,00 \$	-0,7 %			5 017 401,00 \$	34,2 %	5 986 326,00 \$	27,0 %	16,2 %
83-84	1 063 876,00 \$	9,8 %	19 295,00 \$		4 600 731,00 \$	-8,3 %	5 683 902,00 \$	-5,0 %	18,7 %
84-85	1 173 983,00 \$	10,3 %	40 759,10 \$	111,24 %	6 471 501,90 \$	40,7 %	7 686 244,00 \$	35,2 %	15,3 %
85-86	1 316 000,00 \$	12,0 %	454 513,59 \$	1 015,12 %	8 787 249,41 \$	35,8 %	10 557 763,00 \$	37,3 %	12,4 %
86-87	1 588 436,00 \$	20,7 %	141 674,10 \$	-68,83 %	9 771 108,90 \$	11,2 %	11 501 219,00 \$	9,0 %	13,8 %
87-88	1 881 766,44 \$	18,5 %	295 379,18 \$	108,49 %	12 169 758,65 \$	24,5 %	14 346 904,27 \$	24,8 %	13,1 %
88-89	1 957 827,00 \$	4,0 %	345 323,30 \$	16,9 %	14 862 545,70 \$	22,1 %	17 165 696,00 \$	19,7 %	11,4 %
89-90	2 219 357,90 \$	13,4 %	381 616,70 \$	10,5 %	17 410 766,82 \$	17,1 %	20 011 741,42 \$	17,0 %	11,3 %

En 1989-1990, 51 % des membres du corps professoral de l'UQAM ont obtenu des fonds de recherche, dont 42,1 % à l'extérieur de l'Université<sup>4</sup>. Cette progression constante de la recherche se retrouve aussi dans les contrats de recherche<sup>5</sup>:

1987 - 1988	1 218 118,99 \$
1988 - 1989	1 978 770,53 \$
1989 - 1990	2 461 776,95 \$

Ainsi, les indicateurs les plus usuels de l'effort de recherche d'un établissement universitaire démontrent hors de tout doute que l'UQAM a vécu, au cours des années 1980, un véritable décollage de la recherche et de la création. Les premières données disponibles pour 1990-1991 indiquent que ce développement se poursuit. Ainsi, le financement global de 22,4 millions pour 1990-1991 marque un progrès de près de 12 % par rapport à 1989-1990 (un peu plus de 20 millions de dollars).

***Facteurs de développement de la recherche et de la création à l'UQAM:  
vue d'ensemble***

Le développement de la recherche et de la création à l'UQAM a été facilité et accéléré par la convergence de multiples facteurs, certains exogènes, d'autres endogènes, certains accidentels, d'autres résolument volontaires, d'autres, enfin, que l'on pourrait qualifier de naturels dans l'évolution d'un jeune établissement universitaire, appelé à coexister avec des établissements ayant déjà atteint un haut niveau de maturité et l'assujettissant à une exigeante concurrence.

Le décollage de la recherche et de la création à l'UQAM est le résultat de la conjugaison 1) d'un environnement institutionnel de plus en plus propice à l'activité de recherche et de création; 2) de la participation vigoureuse d'un nombre croissant de membres du corps professoral engagés en recherche et en création, ainsi que de l'utilisation judicieuse des ressources financières et organisationnelles de l'université; 3) d'un système de renforcement des acquis et des réussites.

Il est ainsi permis de rassembler en trois catégories les facteurs ayant assuré le décollage de la recherche et de la création à l'UQAM: facteurs environnementaux, facteurs opérants et facteurs rétroactifs (tableau 3). Dans ces catégories, certains facteurs sont originaires, d'autres dérivés. Un facteur originaire précède, dans le temps et de façon causale, un facteur dérivé. À l'examen de ces facteurs, une question surgit: pourquoi donc ces facteurs se sont-ils mis en œuvre?

On peut évoquer, comme causes ultimes de l'engagement accru de l'UQAM en recherche et en création, des données telles l'aspiration originaire de l'UQAM à être une université complète, la prise de conscience, au début des

**Tableau 2**

**Fluctuation du financement global en dollars constants depuis 1980-81 par rapport au nombre de postes de professeurs et de professeurs réguliers comblés et du nombre d'étudiantes et d'étudiants de 2<sup>e</sup> et 3<sup>e</sup> cycles**

Année	Financement global		Nombre de postes de professeur-e-s réguliers comblés <sup>2</sup>	Nombre d'étudiant-e-s de 2e et 3e cycles	Dollars constants postes de professeur-e-s comblés <sup>2</sup>	Dollars constants étudiant-e-s de 2e et 3e cycles
	Dollars courants	Dollars constants 1981 <sup>1</sup>				
80-81	3 509 028 \$	3 752 971 \$	571,5	1 291	6 567 \$	2 907 \$
	(34,4 %)	(20,0 %)	(9,6 %)	(22,5 %)	(9,3 %)	(2,2 %)
81-82	4 715 466 \$	4 495 201 \$	626,5	1 581	7 175 \$	2 843 \$
	(27,0 %)	(16,1 %)	(-3,0 %)	(12,7 %)	(16,4 %)	(3,1 %)
82-83	5 986 326 \$	5 219 115 \$	625	1 781	8 351 \$	2 930 \$
	(-5,1 %)	(-9,4 %)	(15,6 %)	(9,2 %)	(-22,0 %)	(-17,0 %)
83-84	5 683 902 \$	4 728 703 \$	722,5	1 944	6 545 \$	2 432 \$
	(35,2 %)	(30,2 %)	(5,1 %)	(13,2 %)	(24,0 %)	(15,0 %)
84-85	7 686 244 \$	6 158 849 \$	759,5	2 200	8 109 \$	2 799 \$
	(37,4 %)	(31,2 %)	(2,4 %)	(14,0 %)	(28,0 %)	(16,0 %)
85-86	10 557 763 \$	8 077 859 \$	778	2 498	10 383 \$	3 234 \$
	(9,0 %)	(4,2 %)	(0,4 %)	(4,0 %)	(3,8 %)	(0,5 %)
86-87	11 501 219 \$	8 419 633 \$	781	2 591	10 781 \$	3 250 \$
	(27,0 %)	(19,4 %)	(1,6 %)	(-2,4 %)	(17,5 %)	(22,0 %)
87-88	14 346 904 \$	10 050 371 \$	793,5	2 528	12 666 \$	3 976 \$
	(20,0 %)	(15,2 %)	(5,4 %)	(11,3 %)	(9,3 %)	(3,5 %)
88-89	17 165 696 \$	11 574 980 \$	836	2 813	13 846 \$	4 115 \$
	(17,0 %)	(11,6 %)	(3,1 %)	(9,6 %)	(8,2 %)	(1,8 %)
89-90	20 011 741 \$	12 919 136 \$	862	3 082	14 987 \$	4 191 \$

(1) Selon Statistiques Canada (Catalogue n° 62-010-Tableau 10) - Indice des prix à la consommation de Montréal, par rapport au dollar 1981.

(2) Nombre de postes comblés au mois de septembre de chaque année.

années 1980, de la performance bien modeste de l'UQAM en recherche et en création, l'action de personnalités porteuses de changements, etc. Mais ces considérations dépassent le cadre de cette analyse. Prenant pour acquis la volonté de la communauté de l'UQAM d'œuvrer autant en recherche et en création qu'en enseignement, et son faible niveau de développement en recherche et en création du début des années 1980, il convient de se demander comment l'UQAM a pu trouver des voies de développement.

**Tableau 3**

**Les facteurs du décollage de la recherche et de la création à l'UQAM**

Facteurs	Originaires	Dérivés
Environnementaux	Discours institutionnel valorisant la recherche.	Sensibilisation des services universitaires à la recherche et à la création.
	Équipe d'administrateurs de recherches.	Exploitation accrue des ressources externes.
	Attentes de la société à l'égard de l'Université et développement de 2 <sup>e</sup> et de 3 <sup>e</sup> cycles.	Adoption des politiques institutionnelles.
Opérants	Embauche de professeurs expérimentés en recherche et en création.	Constitution d'équipes de recherche et de masses critiques.
	Identification et renforcement du potentiel en place.	Exploitation de créneaux nouveaux.
Rétroactifs	Utilisation ciblée des fonds.	
	Bilans de l'effort de recherche et de création.	Mise en valeur des réussites. Constitution d'un <i>lobby</i> de la recherche et de la création.

***Analyse des facteurs de développement de la recherche et de la création***

***Facteurs environnementaux***

Les facteurs environnementaux concernent le cadre institutionnel général à l'intérieur duquel s'exerce l'effort de recherche et de création. Quels que soient la qualité, le dynamisme, la créativité des membres du corps professoral engagés activement en recherche et en création, le décollage général de la

recherche dans l'établissement requiert des conditions générales propices. Ces conditions tiennent en bonne partie de l'action des facteurs environnementaux.

*Discours institutionnel valorisant la recherche et la création.* Un discours institutionnel valorisant l'activité de recherche et de création, dans un jeune établissement d'abord animé par une valeur fondamentale d'accessibilité à la formation universitaire de premier cycle, a été un facteur environnemental important dans l'expérience de l'UQAM. Fondée en 1969 pour faciliter l'accessibilité des francophones montréalais (notamment les adultes) aux études universitaires, l'UQAM a assumé, dès le départ, une fonction de recherche et de formation aux cycles supérieurs. Cependant, la mise en place d'un large éventail de programmes de premier cycle et l'accueil de clientèles hétérogènes en croissance continue ont mobilisé beaucoup d'énergies dont la recherche et la création n'ont pu se prévaloir.

Cependant, à travers l'élaboration de plans triennaux de développement institutionnel successifs<sup>6</sup>, la réflexion sur les orientations institutionnelles s'est affinée et a mené progressivement à la reconnaissance de l'urgence d'accroître l'activité de recherche et de création. Ainsi, le plan triennal 1985-1988 signale clairement l'importance de la recherche et de la création:

La reconnaissance de l'importance des fonctions recherche et création constitue l'objectif le plus fondamental (...) la promotion vigoureuse et amplifiée de la recherche et de la création [est] une modalité essentielle de réalisation de la politique d'accessibilité et d'affirmation de l'UQAM (p.22)<sup>7</sup>.

Le plan directeur 1988-1991 de l'UQAM juge nécessaire d'«accroître le développement de la recherche, de la création et des études avancées», en précisant que «cette orientation s'impose d'autant que nous n'avons pas comblé notre retard par rapport à l'ensemble des universités québécoises en ce qui concerne les études avancées, la recherche et la création.»<sup>8</sup>

Les plans de développement ont permis de réfléchir à la place de la recherche et de la création dans la vie de l'établissement. Ils ont été l'occasion de reconnaître que, durant ses premières années, l'UQAM n'avait pu faire à la recherche et à la création une place appropriée et qu'un effort nouveau devait leur être consenti. Il en est résulté un discours institutionnel modifié. Le goût de nouveaux défis, d'un développement plus large et plus diversifié, s'est progressivement affirmé. La communauté de l'UQAM s'est donc engagée activement dans la réflexion sur son devenir et dans la définition de priorités nouvelles, dont le renforcement de ses activités de recherche et de création.

La valorisation de la recherche et de la création a été un facteur environnemental très favorable à leur décollage à l'UQAM. Un discours institutionnel affirmant méthodiquement l'importance de la recherche et de la création a faci-

lité la réorientation des efforts du corps professoral, des choix budgétaires et des pratiques administratives.

*Équipe d'administrateurs de recherche.* La constitution d'une équipe de soutien à l'activité de recherche, l'embauche de personnes connaissant bien les exigences de la recherche et de son financement, c'est-à-dire d'administrateurs de la recherche, ont été un facteur environnemental précieux pour le développement de cette activité. Le renforcement du Décanat des études avancées et de la recherche, la création d'un Service de la recherche et de la création, puis d'un Bureau de liaison avec l'entreprise, l'engagement d'administrateurs de recherche hautement qualifiés et fortement motivés ont beaucoup aidé au décollage de la recherche et de la création à l'UQAM. Les coûts inhérents à la constitution d'une équipe d'administrateurs de recherche se sont révélés infimes par rapport à la croissance des fonds de recherche.

Ces administrateurs de recherche:

- 1) ont procuré aux membres du corps professoral un soutien direct, quotidien, accessible, personnalisé et professionnel pour la connaissance des sources de financement, pour la préparation de demandes de subvention, pour la négociation de contrats, pour faciliter les liens avec les services universitaires, pour le règlement de divers problèmes quotidiens auxquels se heurte l'activité de recherche et de création;
- 2) ont fourni aux instances institutionnelles, à la direction, aux services universitaires, des avis et des conseils éclairés sur les manières de faciliter l'effort de recherche et de création;
- 3) ont assumé une fonction de vigie pour l'UQAM à l'égard des tendances de l'environnement externe;
- 4) ont établi et entretenu des liens avec les organismes subventionnaires. Ces liens ont donné accès à beaucoup d'informations non publiées sur les préoccupations, les priorités, les attentes de ces organismes au plus grand bénéfice des chercheurs. Ces liens ont également permis d'amener plusieurs professeurs de l'UQAM à participer aux comités de pairs qui apprécient les demandes de subvention;
- 5) ont contribué à un effort méthodique et inlassable d'information des membres du corps professoral sur les politiques institutionnelles de recherche et sur les programmes internes et externes de financement de la recherche et de la création. Ce travail d'information s'est complété d'un travail d'animation des départements, pour les sensibiliser aux besoins de la recherche et des chercheurs et pour mieux connaître les problèmes vécus et les obstacles à l'effort de recherche.

*Attentes de la société à l'égard des universités.* Les attentes de la société, à l'égard des universités en général et de l'UQAM en particulier, ont exercé une

influence certaine sur le décollage de la recherche et de la création. Parmi ces attentes, il faut signaler les modifications progressivement apportées à la formule de financement des universités, prenant en compte le niveau de l'activité de recherche de chaque établissement, dans la détermination de la subvention d'équilibre. L'intérêt exprimé par diverses entreprises à l'égard d'une collaboration avec les universités en matière de recherche a eu son influence. Dans le cas propre de l'UQAM, l'adoption d'une mission nouvelle du Service aux collectivités, comportant un volet de recherche, a évidemment stimulé cette activité. Enfin, la multiplication de programmes nouveaux de financement (les centres d'excellence, par exemple) a eu le même effet.

L'aspiration à une intervention accrue dans les études de 2<sup>e</sup> et de 3<sup>e</sup> cycles a aussi été influente. Depuis ses débuts, l'UQAM a toujours voulu offrir des programmes de 2<sup>e</sup> et de 3<sup>e</sup> cycles. Cependant, cette volonté s'est vite heurtée aux exigences du Conseil des universités, qui a subordonné l'approbation de nouveaux programmes de maîtrise et de doctorat à l'existence d'un niveau suffisant d'activités de recherche dans le domaine du programme. Dans plus d'un département de l'UQAM, il a fallu accroître et intensifier l'effort de recherche et de création pour assurer l'approbation d'un nouveau programme de maîtrise ou de doctorat.

*Sensibilisation de l'ensemble des services universitaires aux besoins de la recherche et de la création.* La sensibilisation de l'ensemble des services universitaires aux besoins de la recherche et de la création a été un facteur de leur décollage. Dans un établissement comme l'UQAM, massivement voué depuis plusieurs années aux besoins de l'enseignement, la sensibilisation des services aux besoins spécifiques et différents de la recherche et de la création, bien qu'essentielle, ne va pas de soi. Tant que cette sensibilisation n'est pas réalisée en profondeur, les services tardent à répondre de façon optimale, en termes d'allocation de ressources, de procédures et de prestations, aux besoins de la recherche. Outre, évidemment, les propres attentes des chercheurs et des créateurs, l'affirmation d'un discours institutionnel valorisant la recherche et la création et la présence d'une équipe d'administrateurs de recherche ont contribué à la sensibilisation des services et des gestionnaires de l'université aux exigences du développement de la recherche et de la création.

*Exploitation accrue des ressources et programmes extérieurs d'aide à la recherche.* Une exploitation accrue des ressources et programmes extérieurs d'aide à la recherche et à la création a aussi été un facteur environnemental important du décollage de l'UQAM. L'intervention de l'équipe d'administrateurs de la recherche facilite l'accès des membres du corps professoral à une grande variété de ressources et de programmes extérieurs d'aide. En outre, certains chercheurs et créateurs peuvent, en réajustant ou en réorientant leurs activités, devenir admissibles à de nouvelles sources de financement. Par ailleurs, il existe des programmes d'aide au développement de la recherche universitaire qui s'adressent aux établissements comme tels. L'UQAM a pu créer un Bureau de

liaison avec l'entreprise à partir d'une subvention gouvernementale. Ce facteur environnemental a également contribué au décollage de la recherche à l'UQAM.

*Adoption de politiques institutionnelles concernant la recherche et la création.* L'adoption ou la mise à jour des politiques institutionnelles concernant la recherche et la création ont joué un rôle important dans son décollage. Parmi ces politiques, l'on peut citer la recherche commanditée à l'UQAM (politique et règles de gestion)<sup>9</sup>, les objectifs généraux de développement de la recherche et de la création à l'UQAM<sup>10</sup>, une politique d'organisation et de financement de la recherche et de la création<sup>11</sup> et un programme d'aide financière aux chercheurs et créateurs<sup>12</sup>.

Ces démarches ont permis à l'UQAM de mieux préciser les structures d'encadrement et de soutien à la recherche et à la création en matière d'institution, d'organisation, d'évaluation de centres ou de laboratoires. Elles ont aussi permis une utilisation optimale, parce que mieux ciblée, des fonds institutionnels de recherche. Elles ont aidé les services et les gestionnaires à mieux articuler leur contribution au soutien de la recherche. Elles ont donné un cadre aux activités de création artistique. Elles ont mieux situé le rôle de la recherche et de la création à l'égard de la formation des étudiants aux cycles supérieurs. Elles ont encouragé la recherche contractuelle. En un mot, par l'adoption ou la mise à jour de ses politiques en matière de recherche et de création, l'UQAM s'est mieux ajustée aux besoins de la recherche et de la création, en même temps qu'elle a indiqué aux membres du corps professoral comment se prévaloir plus efficacement des ressources internes et externes.

### *Facteurs opérants*

Tous les facteurs environnementaux qui viennent d'être analysés ont été une condition nécessaire au décollage de la recherche et de la création à l'UQAM. Cependant, ces conditions, toutes nécessaires soient-elles, ne sont pas suffisantes. Le décollage a résulté aussi de facteurs opérants d'une importance critique. Deux de ces facteurs concernent directement le corps professoral et se trouvent au centre moteur de ce décollage.

*Embauche de professeurs expérimentés en recherche ou en création.* L'embauche de professeurs engagés en recherche ou en création a incontestablement été le facteur décisif du décollage de la recherche et de la création à l'UQAM. Tous les autres facteurs du développement de la recherche et de la création ne deviennent vraiment efficaces qu'à partir de l'instant où un établissement universitaire compte sur une proportion suffisante de membres du corps professoral qui, par leur formation, leur expérience et leurs goûts, peuvent et veulent consacrer à la recherche et à la création la somme de temps et d'énergie nécessaire. Plus l'UQAM a réussi à recruter des personnes de ce genre, plus elle a connu de succès en recherche et en création. De tels professeurs dynamisent l'effort institutionnel de recherche et de création, exercent

un effet d'entraînement sur leurs collègues, aident des collègues moins expérimentés à améliorer leur propre performance de recherche, facilitent à l'université (outre leurs propres subventions) l'accès à de nouvelles ressources, attirent des étudiants de haute qualité et incarnent, sur le terrain même, la valorisation institutionnelle accordée à la recherche et à la création. L'embauche des professeurs engagés en recherche ou en création est donc un facteur absolument central.

L'impact bénéfique de tels membres du corps professoral sur le niveau d'activité de recherche et de création de l'UQAM a été établi clairement au cours des récentes années, comme l'illustre le tableau 4<sup>13</sup>.

**Tableau 4**

**Pourcentage de nouveaux professeurs et de professeurs établis ayant obtenu en financement de recherche de source externe en 1989 - 1990**

Secteurs	Nombre de professeurs réguliers embauchés entre le 1/6/83 et le 31/8/87		Professeurs embauchés avant le 1/6/83	
	Nombre	% Financés	Nombre	% Financés
Arts	17	12 %	88	17 %
Sciences	43	84 %	94	51 %
Sciences humaines	28	68 %	183	39 %
Lettres	13	31 %	70	40 %
Sciences de la gestion	31	48 %	103	34 %
Éducation	13	69 %	75	43 %
Total	145	59 %	613	37 %

Ces données confirment l'importance de l'embauche de professeurs expérimentés en recherche ou en création pour le développement de ces activités. On peut signaler, à titre complémentaire, l'introduction d'une catégorie particulière de membres du corps professoral les professeurs sous octroi, qui a permis à l'UQAM de se prévaloir des programmes gouvernementaux spéciaux d'aide à la recherche (par exemple, les actions structurantes) et a amené à l'Université des ressources professorales supplémentaires vouées à la recherche. La plus sûre assurance, à long terme, d'un développement de la recherche ou de la création, c'est, comme le montre le cas de l'UQAM, le recrutement de professeurs expérimentés en recherche ou en création.

*Identification et renforcement du potentiel de recherche en place.* L'identification et le renforcement du potentiel de recherche chez les professeurs en place, mais non encore pleinement engagés dans cette activité, a complété utilement le facteur de l'embauche. Une équipe qualifiée et efficace d'administrateurs de recherche peut, à cet égard, jouer un rôle très précieux en repérant, parmi les professeurs en place, ceux qui ont le potentiel requis pour s'engager activement en recherche ou en création. Cette démarche se double fréquemment d'un processus d'acculturation à l'activité de recherche. Le décollage de la recherche à l'UQAM a beaucoup profité de la participation d'un nombre accru de professeurs. Un établissement universitaire a donc tout intérêt à identifier minutieusement le potentiel de recherche de tous ses professeurs et à mettre en place des conditions et des mécanismes facilitant l'entrée en recherche de professeurs plus âgés qui en ont été tenus éloignés.

Le moyen privilégié employé par l'UQAM pour renforcer le potentiel de recherche en place a été le programme de perfectionnement offert au corps professoral. Grâce à ce programme, rendant disponibles des congés pouvant atteindre deux années consécutives, plusieurs dizaines de membres du corps professoral ont pu obtenir un doctorat et de ce fait, non seulement parfaire leurs connaissances et raffermir leur capacité de recherche, mais se rendre éligibles aux fonds des organismes subventionnaires publics.

Dans ce contexte, il faut signaler un effort intense et soutenu d'amener toutes les disciplines de l'université à la pratique de la recherche. Cela a valu à l'UQAM des percées importantes en sciences humaines, notamment<sup>14</sup>. Des domaines traditionnellement peu engagés en recherche y ont été amenés, ce qui a élargi la place de cette activité dans l'université, enrichi et bonifié les activités d'enseignement. De même, l'UQAM a donné un statut universitaire nouveau à la création en arts visuels et en arts d'interprétation. Pour ce faire, elle a donné priorité à l'éclosion d'une expertise d'évaluation, rendu des fonds disponibles et développé des critères d'appréciation des projets.

*Utilisation ciblée des fonds internes de recherche.* L'utilisation ciblée et bien planifiée des fonds internes de recherche a été un facteur opérant très efficace à l'UQAM. Depuis ses origines, celle-ci dispose d'un fonds institutionnel de recherche qui met à la disposition des chercheurs un montant important, dépassant actuellement les deux millions de dollars par année (voir le tableau 1). À ces fonds internes s'ajoutent les subventions générales versées à l'établissement par les principaux organismes subventionnaires publics. Le tableau 5 établit l'évolution financière du PAFACC (Programme d'aide financière aux chercheurs et aux créateurs)<sup>15</sup>.

Une utilisation bien ciblée de ces fonds a considérablement contribué au décollage de la recherche et de la création à l'UQAM. L'utilisation de ces fonds pour renforcer l'infrastructure institutionnelle consacrée à la recherche ou à la création, l'attribution de fonds pour permettre le démarrage, l'incitation à aller

chercher des fonds extérieurs, la pratique du financement de complément (lorsque les fonds externes sont insuffisants), le recours aux fonds pour stimuler la synergie de l'effort, l'allocation de fonds pour rendre compétitifs des chercheurs à de nouveaux programmes de subventions externes, voilà autant d'exemples d'une utilisation ciblée et bien planifiée des fonds internes de recherche. Ce genre d'utilisation s'accompagne de conditions assurant l'emploi efficient des fonds: évaluation des projets par les pairs, critères précis d'admissibilité, appréciation des résultats, etc. Ces fonds constituent, en quelque sorte, un capital de démarrage et peuvent préparer certains à mieux réussir auprès d'organismes externes.

**Tableau 5**  
**Évolution du PAFACC depuis 1980-81 en dollars courants**

Année	Montant d'augmentation	Pourcentage
80-81	1 038 513,44	6,0 %
81-82	1 223 889,12	17,9 %
82-83	1 277 645,80	4,4 %
83-84	1 305 457,30	2,2 %
84-85	1 406 421,59	7,7 %
85-86	1 562 483,00	11,0 %
86-87	1 856 447,99	18,8 %
87-88	2 201 977,44	18,6 %
88-89	2 366 894,00	7,5 %
89-90	2 629 276,90	11,1 %

À titre d'exemples d'une utilisation ciblée des fonds internes de la recherche, au cours de l'année 1989-1990, *le Rapport annuel sur le financement de la recherche et de la création* signale le démarrage de nouveaux chercheurs: 354 505 \$ distribués à 89 professeurs; les bourses aux étudiants: 304 500 \$ à 105 étudiants; l'appui aux unités institutionnelles de recherche: 599 000 \$; le complément de salaire du personnel de recherche: 791 260 \$ dans le cadre de programmes de subvention à frais partagés (les actions structurantes du Québec, les attachés de recherche du CRSNG, les bourses de recherche du CRSH, par exemple)<sup>16</sup>.

L'objectif essentiel d'une telle utilisation ciblée des fonds internes de recherche est clair: «inciter les professeurs de l'UQAM à obtenir, en tout ou en partie, le financement de leurs activités scientifiques ou artistiques par des

sources externes»<sup>17</sup>. Une telle approche a largement fait la preuve de son efficacité.

*Constitution d'équipes de recherche et de masses critiques.* La constitution d'équipes de recherche et de masses critiques s'est révélée un facteur opérant appréciable du décollage de la recherche à l'UQAM. La constitution de telles équipes nourrit la démarche scientifique, assure un soutien psychologique accru aux individus, favorise la mise en commun d'équipements spécialisés, contribue aussi au recrutement de nouveaux professeurs et d'étudiants de 2<sup>e</sup> et de 3<sup>e</sup> cycles et améliore le milieu de formation des étudiants. L'obtention, par l'UQAM, de deux subventions d'«actions structurantes» et sa participation à deux autres démontrent l'importance de regrouper les forces. Il est intéressant, aussi, de signaler que ce genre de développement rejaillit sur la formation, même au premier cycle. L'existence, à l'UQAM, d'un baccalauréat en sciences, technologie et société a été grandement favorisée par le développement de la recherche sur ce thème.

Le processus d'embauche permet la constitution de masses critiques de chercheurs dans des domaines précis. Les masses critiques accroissent appréciablement la force de l'activité de recherche et la position concurrentielle de l'établissement. Parmi les réussites de l'UQAM en matière de constitution d'équipes de recherche et de masses critiques, on peut signaler, en particulier, l'existence de plusieurs groupes de recherche bien structurés qui bénéficient d'appuis financiers tant de l'université que d'organismes subventionnaires externes: le Centre d'analyse de textes par ordinateur (Centre ATO); le Centre de géochimie isotopique et en géochronologie (GEOTOP); le Centre de recherche en gestion (CRG); le Centre de recherche sur les politiques économiques (CERPE); le Centre d'étude des interactions biologiques entre la santé et l'environnement (CINBIOSE); le Centre interdisciplinaire de recherche sur l'apprentissage et le développement en éducation (CIRADE); le Laboratoire de combinatoire et d'informatique mathématique (LACIM); le Laboratoire de neurosciences de la cognition (LNC); le Laboratoire de recherche en écologie humaine et sociale (LAREHS); le Laboratoire de recherche en toxicologie de l'environnement (TOXEN).

*Exploitation de créneaux nouveaux.* Le décollage de la recherche et de la création à l'UQAM a aussi été facilité par l'exploitation de créneaux nouveaux. L'originalité des thèmes de recherche a été, dans l'expérience de l'UQAM, un facteur appréciable en positionnant mieux les chercheurs dans la sollicitation de fonds. Par ailleurs, l'affirmation d'expertises scientifiques uniques dans le milieu a ouvert à l'UQAM la porte de nouvelles sources de contrats de recherche. L'originalité de certains créneaux de recherche exploités par l'UQAM lui a valu l'autorisation de dispenser de nouveaux programmes de 2<sup>e</sup> et surtout de 3<sup>e</sup> cycle. L'exploitation de créneaux nouveaux permet d'accéder à un leadership scientifique reconnu qui ouvre bien des portes, consolide la réputation et la crédibilité d'un établissement et de ses chercheurs, et assure une utile

complémentarité dans le réseau universitaire. Avec le Centre de recherche en développement industriel et technologique (CREDIT), le Centre de recherche en évaluation sociale des technologies (CREST) et le Groupe de recherche en informatique et droit (GRID), l'UQAM a fait la preuve qu'un jeune établissement peut effectuer des percées conceptuelles qui soutiennent et alimentent le décollage de la recherche et qui renouvellent et enrichissent la formation aux divers cycles.

### *Facteurs rétroactifs*

Il faut enfin considérer une troisième catégorie de facteurs, les facteurs rétroactifs. Ce sont des facteurs qui viennent agir sur les facteurs environnementaux et opérants et qui renforcent leur action. Le décollage de la recherche et de la création est une opération qui a besoin de temps et qui peut être prématurément abrégée par une conjoncture adverse. Dans ce contexte, certains facteurs, qui n'ont guère d'efficacité, si le décollage n'a pas débuté déjà, peuvent le renforcer et l'assurer.

*Bilans de l'effort de recherche et de création.* L'établissement périodique de bilans de l'effort de recherche et de création constitue un premier facteur rétroactif qui a joué un rôle appréciable dans le décollage de l'UQAM.

L'UQAM a méthodiquement réalisé de tels bilans:

- 1) le *Rapport annuel sur le financement de la recherche et de la création* fournit des données précises sur les fonds de recherche, leur provenance, leur répartition entre les diverses unités, etc., données qui permettent de mesurer les résultats de l'effort de recherche, d'identifier des zones de forces ou de faiblesses, d'établir des comparaisons dans le temps, d'identifier des priorités nouvelles, etc. Cette information éclaire utilement non seulement les chercheurs eux-mêmes, mais aussi les gestionnaires, les instances institutionnelles, les organismes subventionnaires et les interlocuteurs externes de l'université;
- 2) le *Répertoire des publications et des réalisations de recherche et de création* (publié aux deux ans) dresse un portrait plus qualitatif de l'effort de recherche. Ce répertoire permet d'apprécier les divers territoires scientifiques ou artistiques exploités par l'activité de recherche et de création. Il témoigne de la portée de l'effort de recherche tant pour la communauté universitaire que pour le milieu externe;
- 3) le *Répertoire des mémoires de maîtrise et des thèses de doctorat* complète le répertoire précédent;
- 4) on peut également citer le bulletin d'information *En flèche* qui décrit, souvent par thèmes généraux, des développements de la recherche et de la création.

*Mise en valeur des réussites.* Au-delà des bilans, la mise en valeur active des réussites des chercheurs et des créateurs de l'UQAM a aidé à soutenir le décollage de la recherche et de la création. La reconnaissance assurée par l'Université aux réussites des chercheurs et des créateurs, la présentation de leur candidature à des prix, l'encouragement prodigué à leurs efforts, tout cela a confirmé la valeur attachée par l'établissement à ces activités qui ont été, on l'a signalé, un facteur environnemental important du décollage. Cette mise en valeur des réussites des chercheurs et des créateurs a aussi eu un effet stimulant auprès d'autres membres du corps professoral et a pu aider à recruter de nouveaux professeurs, en présentant l'université comme un milieu propice à la recherche et à la création. Les chercheurs et les créateurs ont besoin d'une reconnaissance, d'un appui émotif et d'une gratification de leur effort. L'expérience vécue par l'UQAM illustre que la mobilisation intense des énergies, qui conditionne le décollage de la recherche, ne peut être soutenue sans gratification psychologique des personnes qui s'y consacrent.

*Constitution d'un lobby de la recherche et de la création.* Il faut aussi identifier la constitution d'un lobby de la recherche comme un facteur rétroactif de décollage. Un tel décollage est un processus qui requiert du temps. Il ne se consolide que progressivement. La volonté de valoriser la recherche et la création, de leur accorder des appuis et des moyens, le souci de recruter des professeurs expérimentés, le processus d'élaboration de bonnes politiques de recherche et de création, tout cela doit être intégré au processus décisionnel de l'Université que sollicitent par ailleurs d'autres priorités. La cause de la recherche et de la création doit être promue par des personnes, dans les assemblées départementales, dans les comités et les instances de l'institution, dans les réunions syndicales, etc. Le réseau des personnes qui soutiennent activement l'importance et le développement de la recherche et de la création dans les forums institutionnels est intervenu souvent de façon décisive en orientant la prise de décision dans une direction répondant aux besoins de la recherche et de la création. Par ailleurs, ce même réseau, par ses interventions à l'extérieur de l'Université, par la participation de ses membres aux organismes subventionnaires et à leurs comités de réflexion ou à leurs comités de pairs, a aidé les chercheurs de l'UQAM à mieux faire apprécier leurs projets de recherche, leurs demandes de subventions ou leurs approches originales ou novatrices.

Le progrès de la recherche, s'il requiert un environnement propice, des chercheurs actifs, a aussi besoin de sympathies et d'appuis que l'on peut qualifier de politiques, dans l'établissement et hors l'établissement. Voilà pourquoi il faut reconnaître l'effet d'un facteur tel que le réseau des promoteurs de la recherche.

### ***Conclusion***

Au cours des années 1980, l'Université du Québec à Montréal a vécu un authentique décollage en recherche et en création, comme ont pu l'établir des indicateurs quantitatifs et qualitatifs. Ce décollage a été reconnu par les

membres de la communauté de l'UQAM, mais aussi dans le réseau universitaire et dans le monde scientifique québécois et canadien.

Un tel décollage n'est pas un miracle inexplicable. Au contraire, il résulte de l'action conjuguée de multiples facteurs dont les pages précédentes proposent une première analyse. En substance, trois catégories de facteurs ont été mis en œuvre: un environnement institutionnel de plus en plus propice à l'activité de recherche; l'implication des membres du corps professoral et l'utilisation judicieuse des ressources financières et organisationnelles; un système de reconnaissance et de renforcement des acquis et des réussites.

Dans la mesure où le décollage de la recherche et de la création à l'UQAM n'est pas un miracle, il est permis de penser que d'autres établissements universitaires peuvent réussir leur propre décollage en mettant en œuvre les facteurs qui ont si bien servi l'UQAM. En principe, chacun de ces facteurs peut être reproduit dans un environnement universitaire différent. Des modalités propres à un établissement précis peuvent faciliter ou inhiber l'efficacité de ces facteurs. Leur conjonction peut être plus ou moins réussie. Cependant, rien n'interdit à un autre établissement universitaire de tirer profit de l'expérience vécue par l'UQAM. Les universités sont soumises à des attentes qui apparaissent parfois difficiles à réconcilier: accessibilité au plus grand nombre, formation de la meilleure qualité, poursuite de la connaissance de pointe par la recherche, présence aux problèmes du milieu, etc. L'atteinte d'un équilibre entre l'enseignement et la recherche est difficile. Dans ces conditions, il est très important de bien connaître les facteurs qui facilitent le développement de la recherche universitaire.

#### NOTES

1. UQAM, *Rapport annuel sur le financement de la recherche et de la création 1989-1990*, Décanat des études avancées, octobre 1990, p. 6.
2. *Ibid.*, p. 7.
3. *Ibid.*, p. 9.
4. *Ibid.*, p. 13.
5. *Ibid.*, p. 33.
6. Des plans triennaux ont ainsi été élaborés pour les années 1979-1982, 1982-1985, 1985-1988 et 1988-1991. Un nouveau plan est en cours d'élaboration.
7. UQAM, *Plan triennal 1985-1988, Deuxième partie: buts, projets et actions*, p. 22.
8. UQAM, *Plan directeur 1988-1991*, p. 20 et 22.
9. UQAM, Conseil d'administration, résolution 85-A-4879.
10. UQAM, Conseil d'administration, résolution 85-A-5126.
11. UQAM, Conseil d'administration, résolution 85-A-5125.
12. UQAM, Conseil d'administration, résolution 85-A-5128.
13. Ce tableau a été construit à partir de données tirées du *Rapport annuel sur le financement de la recherche et de la création 1989-1990*, p. 14-17.
14. Ainsi, l'UQAM s'est classée troisième au Canada parmi l'ensemble des établissements recevant des fonds du Conseil de recherche en sciences humaines.
15. UQAM, *Rapport annuel sur le financement de la recherche et de la création 1989-1990*, p. 37.
16. *Ibid.*, p. 35.
17. *Ibid.*, p. 36.