

## Appel de mémoires

Rapport sur l'état et les besoins de l'enseignement supérieur

---

### 1. De votre point de vue, quels sont les trois principaux enjeux auxquels l'enseignement supérieur québécois est confronté?

Université régionale au Saguenay–Lac-St-Jean, l'Université du Québec à Chicoutimi (UQAC) assume pleinement sa mission d'accessibilité, de formation, de recherche et création et d'engagement territorial dans des contextes démographiques, géographiques et budgétaires plus contraignants que ceux des grands centres. Cette réalité colore à la fois les enjeux que nous observons, les adaptations que nous mettons en place et les obstacles qui limitent notre capacité d'agir.

#### Le financement de l'enseignement supérieur et de la recherche

Pour l'UQAC, comme pour l'ensemble des universités québécoises (voir le rapport de Pierre Fortin (2026) intitulé *Le sous-financement comparé des universités québécoises*), l'un des enjeux les plus pressants de l'enseignement supérieur québécois est celui d'un financement insuffisant, imprévisible et trop souvent déconnecté des réalités territoriales. Lorsqu'un modèle de financement repose d'abord sur le volume d'effectifs étudiants, il désavantage mécaniquement les établissements qui desservent des bassins de population moins denses, qui maintiennent des programmes à petites cohortes, qui assument des coûts fixes incompressibles et qui doivent soutenir une présence sur de vastes territoires, parfois éloignés. Le financement de l'enseignement supérieur ne soutient pas uniquement les activités d'enseignement : il constitue également le socle sur lequel reposent les activités de recherche et création, d'innovation et de transfert, qui font partie intégrante de la mission universitaire.

Cet enjeu comporte plusieurs dimensions. La première est celle de l'adéquation du financement aux réalités des universités régionales. À l'UQAC, cette réalité est particulièrement manifeste sur la Côte-Nord, où l'université répond à des besoins essentiels en matière de qualification, de rétention des talents et d'innovation régionale, mais où le coût réel de cette présence dépasse largement ce qu'une logique strictement comptable permet de couvrir. Dans ce contexte régional, ces contraintes ont également un effet direct sur la capacité de soutenir une recherche ancrée dans le tissu territorial, pourtant essentielle pour répondre aux enjeux locaux, appuyer l'innovation et contribuer au développement socioéconomique des communautés.

La deuxième dimension est celle de la prévisibilité. Une université ne peut gérer ses ressources de façon responsable, adapter son offre de formation, soutenir ses équipes, entretenir ses infrastructures ou planifier ses services si les règles budgétaires changent fréquemment, si la reconnaissance de certaines populations étudiantes

varie selon les années ou si les politiques publiques modifient brusquement les perspectives de recrutement. Dans une université régionale, les marges de manœuvre sont plus étroites, et chaque variation produit un effet amplifié.

Cette instabilité entraîne des conséquences très concrètes : elle complique l'exercice budgétaire, fragilise les engagements pluriannuels, limite la capacité à investir et accentue la dépendance envers des enveloppes ponctuelles plutôt que récurrentes. Elle peut aussi compromettre certains leviers essentiels à la réussite étudiante, notamment les services de soutien, les ressources documentaires spécialisées, la transformation numérique et la capacité d'innover de manière durable. Plus largement, la précarité financière a des effets directs sur la santé mentale, la réussite des étudiants et la capacité de l'institution à se projeter dans l'avenir.

La troisième dimension touche à la cohérence d'ensemble du système. Les universités sises en région sont appelées à soutenir le développement de leur territoire, à former la main-d'œuvre dans des secteurs stratégiques, à nourrir l'innovation de proximité et à garantir un accès réel aux études supérieures. Pourtant, plusieurs signaux envoyés par le système les poussent plutôt vers une logique de concurrence, de captation d'effectifs et d'ajustement constant à des priorités externes. Cette tension fragilise la mission même des établissements de proximité.

À cela s'ajoute une complexité grandissante des règles de financement, difficile à maîtriser au-delà des expertises spécialisées, y compris au sein des instances de gouvernance. À terme, cette complexité nuit à la lisibilité des choix et affaiblit l'exercice collectif de l'imputabilité. Le poids de la reddition de comptes mobilise lui aussi des ressources administratives considérables et éloigne parfois les établissements de leur mission première d'enseignement et, de recherche et créativité.

À cet égard, un financement inadéquat ou instable ne compromet pas uniquement l'accessibilité ou la qualité de l'enseignement, mais fragilise également la capacité des universités à jouer pleinement leur rôle en recherche, en création et en innovation.

### **L'accès à l'enseignement supérieur**

L'accès à l'enseignement supérieur est bien plus qu'un objectif de politique publique : c'est un levier concret de développement pour les individus, les communautés et les territoires. Pour une université comme l'UQAC, cet enjeu fait partie intégrante de sa mission. Il prend d'autant plus d'importance dans un contexte où une proportion importante de la population est composée de personnes étudiantes de première génération, pour qui l'accès à l'université représente un passage déterminant, mais encore fragile.

Dans un contexte où la proportion de la population détenant un diplôme universitaire demeure inférieure à la moyenne québécoise, favoriser l'accès aux études supérieures, ici, c'est contribuer directement à la vitalité de notre région. Cet enjeu est d'autant plus stratégique que le marché du travail est en transformation rapide, avec l'émergence de nouveaux emplois et l'évolution constante des compétences requises, ce qui renforce la nécessité d'une formation universitaire accessible, pertinente et adaptée.

Cela dit, parler d'accès ne peut pas se limiter à parler d'admission. Dans la réalité, entrer à l'université n'est qu'une première étape. L'enjeu est beaucoup plus large : il touche la capacité des personnes étudiantes à s'intégrer, à persévérer et à aller jusqu'au bout de leur parcours. L'accès doit donc être compris comme un continuum, qui commence avant l'entrée à l'université et se poursuit jusqu'à la diplomation.

Cette réalité est encore plus marquée aujourd'hui, alors que les profils étudiants se diversifient. De plus en plus de personnes étudiantes jonglent avec des responsabilités professionnelles, familiales ou personnelles importantes. Pour plusieurs, les études ne sont plus une activité à temps plein, mais une composante parmi d'autres d'un équilibre de vie plus complexe. Cela a un impact direct sur leur parcours et appelle une adaptation des pratiques : plus de flexibilité, plus de soutien et des parcours mieux adaptés à ces réalités.

À cela s'ajoutent les particularités du contexte régional. Desservir un territoire vaste, parfois éloigné, implique des défis bien concrets. Les distances, l'accès aux services, les coûts liés aux déplacements ou aux infrastructures sont autant de facteurs qui influencent la capacité d'accéder aux études supérieures. Les solutions comme la formation à distance ou les formules hybrides font partie de la réponse, mais elles ne sont pas sans exigences, notamment en matière d'accès au numérique, de même que sur le plan de leur déploiement, qui repose en partie sur la volonté, l'intérêt et la capacité d'engagement du corps enseignant.

Un autre élément central de l'enjeu réside dans les transitions. Le passage du cégep à l'université, un retour aux études après plusieurs années, ou encore l'intégration à un nouveau milieu de vie sont des moments charnières. Ces périodes demandent des ajustements importants, tant sur le plan académique que personnel. Lorsqu'elles sont mal soutenues, elles peuvent fragiliser les parcours et mener à des abandons. Enfin, toutes les personnes étudiantes ne font pas face aux mêmes réalités. Certaines, comme les étudiantes et étudiants internationaux ou de première génération, les membres des Premiers Peuples, les personnes étudiantes en situation de handicap ou les personnes en retour aux études, rencontrent des défis particuliers liés à leur parcours, à leur contexte ou à leur environnement. Pour elles, l'accès ne dépend pas seulement de l'ouverture des programmes, mais aussi de la capacité du milieu à s'adapter et à offrir un accompagnement pertinent.

Dans ce contexte, l'accès à l'enseignement supérieur ne peut être envisagé uniquement comme une question d'ouverture. Il doit être pensé comme un engagement à offrir de réelles conditions de réussite, en tenant compte de la diversité des parcours et des réalités territoriales.

## **L'intelligence artificielle**

L'intelligence artificielle (IA), et plus particulièrement l'intelligence artificielle générative (IAG), constitue aujourd'hui un levier de transformation majeur pour les établissements d'enseignement supérieur. Elle influence profondément les pratiques d'enseignement, de recherche et de création et de gestion organisationnelle. Loin de représenter un simple outil technologique, l'IA bouscule les fondements mêmes de la mission universitaire et soulève des enjeux complexes, particulièrement sur les plans pédagogique (notamment au regard de l'évaluation des apprentissages), éthique, juridique, organisationnel et humain.

L'IA peut être considérée comme un nouveau facteur d'inégalités. Le manque de compétences numériques devient un handicap de plus en plus déterminant, affectant la capacité des individus à se former, à accéder à des emplois qualifiés et à exercer pleinement leur citoyenneté. À cet égard, l'analphabétisme numérique constitue désormais un désavantage presque aussi important que de ne pas savoir lire ou compter, notamment en raison de ses effets directs sur la productivité individuelle et collective. L'essor rapide de l'IA accentue cette pression et renforce le rôle des universités — en lien avec les autres composantes du réseau de l'éducation — dans la formation aux compétences numériques et informationnelles, tant pour la population étudiante que pour le grand public.

Ces transformations s'accompagnent d'un écart grandissant entre les personnes étudiantes. Certaines disposent d'une compréhension fine du numérique et des outils d'IA, tandis que d'autres ne possèdent pas les compétences minimales, ou sous-estiment l'ampleur de leurs impacts sur la société. Cette disparité entraîne des conséquences

directes sur l'équité des parcours, les pratiques pédagogiques, l'évaluation des apprentissages et, ultimement, sur les conditions de réussite.

Enfin, l'IA soulève des enjeux majeurs de souveraineté et de sécurité des données, notamment dans un contexte de dépendance accrue à des plateformes externes. Ces préoccupations sont d'autant plus aiguës que les exigences en matière de protection des renseignements personnels se renforcent. Elles appellent à une réflexion collective, à l'échelle institutionnelle et interuniversitaire, afin de mieux encadrer l'usage de ces technologies et de renforcer la capacité des universités à agir de manière responsable et concertée.

Dans ce contexte, une réflexion structurée apparaît essentielle à l'échelle de la société québécoise afin d'assurer une intégration cohérente, équitable et durable de l'intelligence artificielle dans les missions d'enseignement, de recherche et création et de service à la collectivité.

## 2. Comment votre organisation adapte-t-elle ses pratiques pour faire face au contexte de crises multiples?

### Le financement de l'enseignement supérieur et de la recherche

Face à ce contexte, l'UQAC n'est pas demeurée passive. Elle a d'abord renforcé sa capacité à faire des choix institutionnels plus éclairés, notamment à travers sa nouvelle planification stratégique, qui vient préciser ses priorités et mieux aligner ses actions avec les réalités du milieu. Les dernières années ont amené l'organisation à mieux arrimer ses ambitions académiques, administratives et territoriales à sa capacité réelle d'action. Cette adaptation se traduit par une priorisation plus rigoureuse des projets, une lecture plus fine de la performance des programmes et une plus grande attention à la faisabilité et aux retombées institutionnelles des initiatives mises de l'avant. Dans un environnement instable, l'agilité n'est plus un attribut secondaire : elle devient une condition de base d'une gouvernance responsable.

L'UQAC travaille également à adapter son offre de formation et ses modalités d'intervention. Cela passe par l'actualisation de programmes existants, le développement de parcours plus souples, le recours accru à des modalités hybrides, le soutien à la formation à distance et la mise en place de formations plus ciblées lorsque les besoins du milieu le justifient. Cette adaptation exige toutefois des investissements récurrents : non seulement en technologies et en ingénierie pédagogique, mais aussi en compétences numériques pour l'ensemble de la communauté universitaire.

Elle suppose également des espaces physiques, technologiques et documentaires qui continuent de répondre aux besoins des personnes étudiantes, personnes enseignantes de même qu'aux chercheurs et aux chercheuses. À cet égard, le maintien des collections, l'accès aux bases de données, l'entretien des infrastructures vieillissantes et la transformation des espaces sont des conditions bien réelles de qualité et d'accessibilité.

Les services aux étudiants ont eux aussi dû évoluer. La diversification des profils étudiants, la hausse des besoins psychosociaux, les réalités de conciliation études-travail-famille, de même que la croissance de certaines populations autochtones ou internationales appellent des réponses plus différenciées et plus soutenues qu'autrefois. Pour une université à taille humaine comme l'UQAC, l'accompagnement demeure un levier central

de réussite et de diplomation. Or, ce levier repose encore trop souvent sur des financements ponctuels ou conditionnels, alors qu'il devrait faire partie d'un socle récurrent et reconnu de la mission universitaire.

### **L'accès à l'enseignement supérieur**

L'UQAC a progressivement fait évoluer ses pratiques pour aborder l'accès à l'enseignement supérieur dans une perspective plus globale, centrée sur la réussite des personnes étudiantes.

Concrètement, cela passe d'abord par une adaptation de l'offre de formation. Notre université a développé différentes modalités — formation à distance, formules hybrides, programmes offerts hors campus — afin de mieux rejoindre les personnes étudiantes là où elles se trouvent. Cette souplesse est devenue essentielle pour tenir compte à la fois des réalités territoriales et des contraintes de plus en plus présentes dans les parcours étudiants. À titre d'exemple, le baccalauréat en enseignement offert dans le haut du Lac-Saint-Jean illustre cette volonté d'aller à la rencontre des besoins du milieu, en rendant la formation accessible directement dans les communautés.

Mais l'adaptation ne s'arrête pas à l'offre de cours. Elle touche aussi la manière d'accueillir et d'accompagner les personnes étudiantes. L'université met en place des dispositifs pour soutenir l'intégration, faciliter la compréhension du fonctionnement institutionnel et offrir un accompagnement tout au long du parcours. L'idée étant de créer un environnement dans lequel les personnes étudiantes peuvent réellement s'inscrire et évoluer.

Une attention particulière est portée aux groupes pour lesquels les défis sont plus importants. Des mesures spécifiques sont mises en place pour soutenir les étudiantes et étudiants internationaux dans leur intégration, tant sur le plan académique que social. Pour les personnes étudiantes des Premiers Peuples, des efforts sont déployés afin de proposer des approches plus sensibles aux réalités culturelles. Les personnes en retour aux études bénéficient, pour leur part, de modalités plus flexibles et de mécanismes de reconnaissance des acquis et des compétences (RAC) qui tiennent compte de leur expérience.

L'UQAC s'inscrit également dans une dynamique de collaboration avec les partenaires du territoire. Le Pôle sur les transitions en enseignement supérieur (<https://poletransitionseducation.ca/>) en est un bon exemple. Cette initiative permet de travailler de manière concertée sur les moments charnières des parcours étudiants, en réunissant différents acteurs pour mieux comprendre les enjeux et développer des réponses adaptées.

Enfin, l'université cherche à rendre ses parcours plus accessibles. Cela passe notamment par des efforts pour clarifier l'offre de formation et diversifier les voies d'accès, afin de mieux rejoindre des personnes ayant des parcours variés.

Dans l'ensemble, ces actions traduisent une volonté claire : celle de ne pas penser l'accès comme une simple porte d'entrée, mais comme un parcours à accompagner, du début à la fin.

### **L'intelligence artificielle**

L'UQAC accorde une importance particulière à l'intégrité académique et à une utilisation éthique et responsable de l'IA. L'accélération récente du développement et de la diffusion de ces technologies commande un encadrement clair. L'Université s'est ainsi dotée de balises visant à outiller sa communauté, notamment par la mise de l'avant de principes directeurs (<https://www.uqac.ca/ia/>) et par le maintien d'un dialogue continu sur les usages de l'IA dans les contextes pédagogiques, administratifs et de recherche et création.

L'émergence de l'IA transforme profondément les pratiques d'enseignement et d'évaluation. Elle invite à repenser les modes d'évaluation traditionnels et à privilégier des approches favorisant la démonstration des compétences, telles que les travaux évolutifs, les évaluations orales, les portfolios ou les processus réflexifs. Ces ajustements visent à préserver l'intégrité académique tout en tenant compte des nouvelles possibilités offertes par l'IA.

Sur le plan de la formation, l'UQAC reconnaît l'importance de renforcer les compétences informationnelles et numériques, dès le premier cycle. L'utilisation éclairée des outils d'IA suppose une compréhension minimale de leur fonctionnement, de leurs limites et des biais qu'ils peuvent produire. À cet égard, la formation à l'IA ne se limite pas à l'apprentissage d'outils, mais vise le développement d'une capacité critique permettant d'évaluer, de valider et de contextualiser les résultats générés.

Par ailleurs, l'IA offre l'occasion de réaffirmer la mission fondamentale de l'université comme institution de savoir supérieur. Dans plusieurs disciplines, notamment en informatique et en génie, l'IA assume désormais des tâches d'exécution de bas niveau, ce qui permet de recentrer la formation sur des compétences de plus haut niveau : conception, structuration, analyse, jugement critique et compréhension approfondie des concepts. Cette évolution exige toutefois une maîtrise théorique plus solide et s'inscrit pleinement dans la vocation universitaire de développement de la pensée complexe et critique.

### 3. Quels obstacles devraient-êtré levés pour faciliter l'adaptation de votre organisation face aux changements évoqués?

#### Le financement de l'enseignement supérieur et de la recherche

Pour aller plus loin, certains obstacles doivent maintenant être levés. Le premier est celui de l'instabilité des paramètres. Les universités ont besoin d'un cadre plus lisible, plus stable et plus cohérent, tant sur le plan du financement que sur celui des effectifs. Le deuxième obstacle est la reconnaissance insuffisante des coûts liés à la mission spécifique des universités de région : présence territoriale, petites cohortes, formation d'étudiantes et d'étudiants de première génération, soutien accru aux étudiants, infrastructures, vie scientifique et participation aux réseaux. À ce titre, les établissements excentrés ne devraient jamais être traités comme des établissements de seconde zone.

Le troisième obstacle concerne la fragmentation des leviers gouvernementaux et le manque de coordination entre les ministères et les instances décisionnelles. Enfin, il faut redonner aux universités une marge de manœuvre suffisante pour innover, simplifier certaines règles, alléger la reddition de comptes et mieux reconnaître leur autonomie dans la gestion des moyens qui leur sont confiés. Une part élevée de financement demeure associée à des objectifs étroits ou à des projets spécifiques, au détriment d'une vision plus durable, plus souple et plus stratégique.

En somme, l'UQAC ne demande pas un traitement d'exception. Elle demande une reconnaissance plus juste de sa réalité. Comme le Québec souhaite soutenir l'accessibilité aux études supérieures, la vitalité des territoires, la qualification de la main-d'œuvre et l'innovation de proximité, il doit donner aux universités sises en région, les

conditions optimales de leur viabilité : un financement prévisible, des règles cohérentes, des leviers récurrents pour soutenir la réussite et une meilleure prise en compte des coûts réels de l'enseignement supérieur hors des grands centres.

### **L'accès à l'enseignement supérieur**

Malgré les efforts importants déployés, certaines limites demeurent et viennent restreindre la capacité d'adaptation des universités comme l'UQAC face à cet enjeu.

Un premier obstacle tient aux coûts associés à la mission d'accessibilité. Desservir un territoire vaste, maintenir une offre diversifiée et assurer des services de soutien de qualité demandent des ressources importantes. Or, ces réalités sont encore insuffisamment prises en compte dans les modèles de financement actuels. Cette situation crée un écart entre les ambitions en matière d'accès et les moyens disponibles pour les soutenir.

Du point de vue des personnes étudiantes, les coûts liés aux études représentent également un frein important. En région, les dépenses associées au logement, au transport ou aux déplacements peuvent rapidement devenir un obstacle, particulièrement pour les personnes issues de milieux moins favorisés.

Les inégalités numériques constituent un autre enjeu majeur s'inscrivant dans une fracture numérique bien réelle qui affecte de manière différenciée les personnes étudiantes. L'accès à un ordinateur adéquat ou à une connexion Internet de qualité n'est pas uniforme, ce qui peut limiter l'accès aux formations offertes à distance ou nuire aux conditions d'apprentissage. Cette réalité touche particulièrement certaines populations, notamment les personnes étudiantes internationales, qui peuvent composer avec des contraintes technologiques, économiques ou logistiques spécifiques à leur situation. Dans un contexte où les modalités d'enseignement à distance et hybrides sont appelées à prendre une place croissante, ces inégalités deviennent un facteur déterminant de l'accès et de la réussite, et ne peuvent plus être ignorées. Par ailleurs, certaines rigidités persistent dans les parcours de formation. Les modalités ne sont pas toujours suffisamment flexibles, et la RAC demeure inégalement déployée. Pour des personnes ayant des parcours atypiques, cela peut représenter un frein important à l'accès.

Les transitions, bien qu'elles soient de plus en plus reconnues, restent aussi un point de fragilité. Les mécanismes de soutien existent, mais gagneraient à être renforcés et mieux coordonnés entre les différents niveaux d'enseignement et les partenaires du milieu.

Enfin, une meilleure reconnaissance des réalités régionales dans les politiques publiques apparaît essentielle. Les universités en région jouent un rôle clé dans leur milieu, mais elles doivent composer avec des contraintes spécifiques qui nécessitent des réponses adaptées.

En somme, lever ces obstacles ne relève pas uniquement des établissements. Cela suppose une approche concertée, dans laquelle les universités, les partenaires du territoire et les instances gouvernementales travaillent ensemble pour créer des conditions réelles et durables d'accès à l'enseignement supérieur.

### **L'intelligence artificielle**

Plusieurs obstacles freinent actuellement l'adaptation pleine et cohérente de l'UQAC aux enjeux liés à l'intelligence artificielle. Le premier concerne le niveau inégal de maîtrise des compétences numériques et de l'IA au sein de la communauté universitaire. Cette disparité touche tant les personnes étudiantes que le personnel enseignant et

administratif, ce qui complique l'adoption harmonisée des outils et l'intégration équitable de l'IA dans les pratiques.

Les enjeux liés à la sécurité, à la confidentialité et à la souveraineté des données constituent également un obstacle majeur. L'utilisation de solutions d'IA s'appuie souvent sur des plateformes externes, ce qui soulève des inquiétudes quant à la gestion des données sensibles et au respect des cadres légaux en vigueur. Ces enjeux mettent en lumière la nécessité d'évaluations rigoureuses des risques, de politiques claires de gestion des données et, lorsque possible, d'infrastructures locales ou souveraines. À cet égard, des approches de mutualisation interuniversitaire pourraient représenter une piste structurante.

Un autre obstacle réside dans le manque de clarté et d'uniformité des balises encadrant l'usage de l'IA dans les cours et les programmes. L'absence de repères communs quant aux usages permis ou attendus crée de l'incertitude pour les personnes étudiantes et le personnel enseignant. Cette situation est accentuée par des documents normatifs qui n'ont pas été conçus en tenant compte de l'IA et qui nécessitent aujourd'hui des mises à jour explicites.

Le manque de temps, de ressources et d'infrastructures limite également la capacité d'expérimenter, de se former et d'innover en matière d'IA. Dans un contexte de ressources contraintes, cette situation risque d'accentuer les écarts entre établissements et de freiner le développement d'initiatives structurantes.

Enfin, la fragmentation des initiatives et une certaine résistance au changement, alimentée par l'incertitude quant aux impacts de l'IA sur les pratiques et les valeurs universitaires, nuisent à l'efficacité globale. Une vision stratégique partagée, une gouvernance claire et des espaces de collaboration permettraient de mieux coordonner les actions, de renforcer l'appropriation collective et de soutenir une transformation numérique responsable et alignée sur la mission universitaire.