

NOTE PRÉLIMINAIRE

Le privilège m'a été donné, deux fois plutôt qu'une, de servir l'Université du Québec à Montréal à titre de recteur, soit du 18 juin 1986 au 7 janvier 1996 et du 7 janvier 2008 au 6 janvier 2013. Une fois terminé mon premier passage au rectorat, je suis redevenu professeur au département de science politique de l'UQAM, comme je le fus dès l'ouverture de l'établissement en 1969. J'ai exercé cette fonction avec très grand bonheur pendant une décennie. J'ai aimé enseigner. J'ai aimé pouvoir réaliser quelques recherches et publications. J'ai aimé pouvoir accomplir des mandats de réflexion et de consultation pour divers ministères du gouvernement québécois. Bref, la condition de professeur a comblé ma cinquantaine. Et, tout au long de cette période, je n'ai jamais ni imaginé ni souhaité que je puisse un jour reprendre du service comme recteur de l'UQAM.

Mais, le cheminement de l'établissement devait en décider autrement.

UNE UNIVERSITÉ DANS LA TEMPÊTE

Le 15 novembre 2006, le quotidien *Le Devoir*, en première page, titre: «*Dérangement immobilier à l'UQAM. Un trou de 40 millions caché au conseil d'administration*», en référence à la construction du Complexe des sciences de l'établissement. Une semaine plus tard, dans la tourmente déclenchée par cette révélation, le recteur, dont le mandat venait à peine d'être renouvelé pour cinq ans, démissionne. Mais, l'établissement n'est qu'au début de ses troubles. Le 13 décembre, *La Presse*, évoquant un autre projet immobilier de l'Université, annonce que «*L'îlot Voyageur ne serait plus rentable*». Ce genre de manchettes revient périodiquement. Ainsi, le 30 avril 2007, nouvelle manchette dans le *Devoir*: «*UQAM: le gouffre financier se creuse*». Dans le projet de l'îlot Voyageur, selon le même quotidien, «*le manque à gagner pourrait atteindre 200 millions*». Pour sa part, le 4 mai 2007, le *Journal de Montréal* résume comme suit la situation financière de l'UQAM: «*Gouffre financier: Un trou de 810 millions. Des projets financiers qui devaient être rentables mettent à mal les finances de l'UQAM*». Le même jour, *The Gazette* dit à voix haute ce que pensent sans doute beaucoup de gens: «*UQAM rethinks real-estate follies*».

Dans ce contexte de véritable tempête, l'UQAM se trouve entraînée dans un tourbillon de difficultés. Le 13 décembre, l'Assemblée des gouverneurs du réseau de l'Université du Québec réclame de l'UQAM la préparation d'un «*plan de redressement financier*». Cet exercice mobilise la direction et plusieurs services de l'établissement en plus de semer beaucoup d'inquiétudes dans la communauté universitaire. À la fin de mai 2007, un premier projet de budget pour 2007-2008, qui incorpore des compressions

de 6 millions de dollars mais prévoit tout de même un déficit d'exercice de l'ordre de 30 millions, est rejeté par l'Assemblée des gouverneurs qui réclame encore le plan de redressement requis de l'UQAM. L'établissement doit présenter un nouveau budget pour la fin de septembre. Pour compliquer les choses, on commence à appréhender une « faillite technique » qui pourrait survenir au milieu de l'été. En effet, la marge de crédit, en croissance vertigineuse jusqu'à 275 millions de \$ (soit 73 % du budget de fonctionnement), est presque entièrement utilisée. L'UQAM réclame que le ministère de l'Éducation lui verse des subventions qu'il retient, à cause de la situation déficitaire de l'établissement et de l'absence d'un plan de retour à l'équilibre financier. La tension va en croissant entre l'Université et le gouvernement : celle-là ne veut pas inclure le projet de l'îlot Voyageur dans son plan de redressement, d'autant moins que, par delà les problèmes liés aux développements immobiliers, elle s'estime sous-financée depuis nombre d'années ; le gouvernement n'accepte pas, dans un premier temps, la méthode selon laquelle l'Université prépare son plan de redressement. Cependant, un revirement se produit le 31 août 2007 lorsque le gouvernement annonce qu'il tiendra l'UQAM indemne des conséquences financières du projet de l'îlot Voyageur, en contrepartie de quoi l'établissement devra mettre au point un plan de redressement qui parvienne à l'équilibre budgétaire dans les plus brefs délais. La situation se décrit un peu.

À la fin de septembre 2007, développement important, une entente tripartite, approuvée à l'unanimité par le conseil d'administration de l'établissement, intervient entre la ministre de l'Éducation, l'UQAM et le réseau de l'Université du Québec. La ministre impose à l'UQAM de recommencer la préparation du plan de redressement, cette fois sous la férule d'une firme de comptables spécialisée en redressement d'entreprises menacées de faillite. La firme procédera, pour le 30 novembre, à une « *évaluation complète et rigoureuse de la situation financière de l'UQAM, incluant le parachèvement de la proposition de redressement déposée par l'UQAM en juin dernier.* ». Et, complication ou humiliation supplémentaire, une deuxième firme de comptables, travaillant pour le siège social et le réseau de l'Université du Québec, analysera à son tour le nouveau plan de redressement et fera ses recommandations pour le 15 décembre. Tout cela sera porté ensuite à l'appréciation d'un « comité de sages » qui s'emploiera à formuler ses propres recommandations aux parties intéressées pour le 31 janvier 2008. Ensuite, « *les parties auront jusqu'au 29 février 2008 pour s'entendre sur un plan d'action* ». Dans l'immédiat, la ministre libère pour l'UQAM, une somme de 20 millions, à même les subventions retenues. Cela apporte un peu d'oxygène financier à l'établissement ; mais ses perspectives financières demeurent fort sombres, comme l'humeur de la communauté.

La crise qui a éclaté en novembre 2006 entraîne de multiples effets dans la vie de la communauté universitaire. Dans la recherche de solutions à la crise financière, on avance, avec une insistance croissante, qu'il faut envisager de fermer des programmes d'études ; cette possibilité trouble profondément la communauté universitaire. En plus, les coûts importants de l'intervention des comptables et autres professionnels irritent cette communauté qui ne peut accepter que l'on comprime les budgets des fonctions académiques pour dépenser une fortune en honoraires professionnels. À cela s'ajoute l'entrée en scène du Vérificateur général du Québec à qui le gouvernement demande de faire la lumière sur la dérive immobilière et financière de l'établissement. La communauté universitaire essaie de comprendre ce qui a bien pu se produire. Surtout, elle s'inquiète quant à son avenir. Les autres établissements universitaires regardent l'UQAM comme une pestiférée irresponsable qui risque, un jour, de les priver pour leurs propres projets des fonds publics qui seront sacrifiés pour l'arracher au péril de sa faillite. On appréhende aussi que ses errances donnent au gouvernement un prétexte en or pour enserrer sans délicatesse l'autonomie universitaire dans un filet de plus en plus pesant de contrôles de toutes sortes. Des étudiants se demandent s'il ne faut pas changer d'établissement pour être certains de terminer leur programme. De fait, les inscriptions amorcent une courbe descendante (en nombre de personnes inscrites, de 41176 en 2006-2007 à 40259, 39350 et 39018 pour les trois années suivantes, avant de remonter à compter de 2010-2011). Évidemment, cela entraîne une baisse de revenus qui complique les problèmes financiers. La réputation de l'établissement, dans les milieux d'affaires mais aussi dans d'autres milieux, se trouve entachée. Tout absorbée par la crise financière qui l'étreint, la communauté de l'UQAM laisse en suspens plusieurs enjeux institutionnels, dont la négociation de nouvelles conventions collectives, la mise au point d'un plan stratégique de développement, le parachèvement d'un processus de facultarisation entrepris en 1998, tout en vivant dans l'appréhension des mesures de restrictions d'activités académiques pouvant résulter du « plan de redressement » en gestation.

La gravité de la crise financière, qui prend figure de sables mouvants dans lesquels s'enfoncent périlleusement l'UQAM, se trouve confirmée, quoiqu'aient pu en penser jusqu'alors les esprits les plus sceptiques, par une autorité incontestable, c'est-à-dire le Vérificateur général du Québec lui-même. En effet, presque un an après l'éclatement de la crise, il rend publique, le 2 novembre 2007, la première partie de son rapport sur les affaires de l'UQAM. Le Vérificateur général y formule une conclusion particulièrement claire et préoccupante à la fois : « *en l'absence de mesures de redressement et d'un allègement significatif de sa dette, l'UQAM n'est plus en mesure de sup-*

porter toutes les dépenses découlant de ses projets immobiliers tout en respectant sa mission d'enseignement et de recherche.» Ce diagnostic, posé par une autorité incontestable, constitue un pas important dans le rétablissement éventuel de l'Université. Mais un enjeu essentiel et incontournable occupe tout le terrain. Cet enjeu est de trouver une façon d'éviter, non pas la faillite au sens le plus financièrement technique du terme, mais l'enlèvement de l'UQAM dans une lente dégradation de sa capacité de mener une vie académique de grande qualité, à la hauteur de ce que la société est en droit d'attendre d'elle. L'enjeu est de restaurer un établissement universitaire dans ses finances, dans sa confiance en lui-même, dans sa réputation et, surtout, dans son élan académique au service de la société.

UNE CANDIDATURE AU RECTORAT

À la fin de 2006, le Conseil d'administration, en nommant la vice-rectrice exécutive et académique Danielle Laberge comme rectrice par intérim, reportait à l'automne 2007 le processus de recherche et de désignation d'un nouveau chef d'établissement. Pendant plus d'une année, la rectrice intérimaire assume, avec dévouement, compétence et courage, une tâche terriblement ingrate dans un établissement profondément troublé, face à un avenir qui apparaissait souvent très bouché, et en relation avec des interlocuteurs très critiques. Au début de septembre 2007, Danielle Laberge annonce qu'elle ne sera pas candidate au rectorat.

Pour ma part, je suis occupé par la rentrée scolaire où, entre autres, deux cours et un livre en chantier m'attendent. J'ai suivi la crise ouverte à l'automne précédent, mais sans imaginer un instant que je terminerais la session d'automne 2007 autrement que je l'avais commencée à titre de professeur au département de science politique. Mais, un samedi matin, la lecture de propos attribués à la ministre de l'Éducation, sur la nécessité pour l'UQAM de se recentrer sur sa mission d'origine, une « *mission sociale* », m'amène à regarder les choses d'un peu plus près. C'est ainsi que je transmets au *Devoir* un texte affirmant que l'UQAM a été fidèle à sa mission sociale. Ce texte, annoncé dès la première page du journal en date du 12 septembre, réjouit beaucoup de membres de la communauté universitaire qui y lisent une nécessaire et efficace « défense et illustration » de l'UQAM. Ce texte enclenche aussi un processus allant bien au delà de sa simple publication.

C'est dans ce contexte qu'en octobre 2007, je réponds à l'appel de candidatures au rectorat lancé par le Conseil d'administration. Le poste n'apparaît pas très recherché. Je serai finalement le seul candidat proposé par le Comité de sélection au vote de la communauté universitaire. Tout en poursuivant régulièrement mon enseignement, je me suis engagé dans les démarches, les rencontres et les discussions requises par la procédure de

consultation pour le rectorat. J'ai vécu cette période avec un mélange de fébrilité et de sérénité. Mais, je pense que cette sérénité a été le sentiment dominant.

Ayant franchi le cap de la soixantaine, sachant que j'approchais du terme de mon implication dans la vie de l'établissement, convaincu que la gravité de la situation de l'UQAM requérait qu'on lui parle franchement en lui épargnant une lénifiante langue de bois injustifiable dans les circonstances, j'ai formulé aussi clairement que possible ma vision de l'Université du Québec à Montréal. J'ai surtout mis au point un plan d'action que j'ai voulu précis, en le traduisant par huit engagements concrets et contrôlables dans le temps. Et j'étais tout à fait conscient que certains de mes engagements pouvaient susciter de forts désaccords dans certaines parties de la communauté universitaire. J'ai aussi répété que l'appui à ma candidature serait interprété par moi comme un appui aux huit engagements que j'avais inscrits dans mon plan d'action. Je me suis exprimé sans arrière-pensées, sans réserves mentales, en me sentant en profond accord avec moi-même, en disant franchement ma vision de la situation, des besoins et de l'avenir de l'Université. Au cours des semaines de présentation de ma candidature, j'ai eu droit à l'écoute de beaucoup de membres de la communauté; à des appuis certains; à des critiques normales; à l'expression de méfiances, anciennes ou nouvelles; à des dénonciations comme si j'étais déjà en fonction; et même à des menaces et à une tentative bruyante d'intimidation physique. Mais, ce fut une riche expérience d'échanges avec les membres de la communauté.

Au terme de la période fixée pour la consultation, les deux tiers des 1407 personnes et groupes ayant droit de se prononcer sur ma candidature l'avaient fait. Au total, sur 938 bulletins reçus, 708 appuyèrent ma nomination comme recteur.

LIGNES DE FORCE D'UN MANDAT

Mon deuxième rectorat a ainsi commencé, sur la base d'une expression claire de la confiance de la communauté, mais dans un contexte de crise. Si la catastrophe financière d'origine immobilière a été évitée, grâce aux efforts conjugués du gouvernement du Québec et du Conseil d'administration et de la communauté de l'UQAM, il y a eu d'autres tempêtes. Malgré tout, au moment où mon mandat a pris fin, l'Université se trouvait dans une meilleure situation que celle où je l'ai trouvée durant les premiers jours de janvier 2008.

Sachant fort bien que je ne peux prétendre à l'objectivité d'un témoin complètement détaché, je veux tout de même tenter d'esquisser les lignes de force du mandat que j'ai assumé.

Il fallait, avant toute autre chose, parvenir à dénouer la crise financière dans laquelle l'UQAM se trouvait au moment de mon entrée en poste en janvier 2008. L'UQAM est sortie de cette crise financière qui mettait en péril sa capacité de bien réaliser sa mission. Cela, il faut le dire, a résulté pour l'essentiel de décisions du gouvernement du Québec. Celui-ci a pris la mesure de l'attachement de la communauté à son établissement; il a compris la limite des efforts d'assainissement financier qu'on pouvait exiger et obtenir d'elle; il a bien lu le rapport du Vérificateur général qui concluait, en novembre 2007, que l'établissement ne pouvait, avec ses seuls moyens financiers propres, à la fois poursuivre sa mission et payer ses dettes immobilières.

Une première action du gouvernement a été annoncée en octobre 2008, soit sa décision d'assumer la totalité du coût de construction du Complexe des sciences à hauteur de 180 millions de dollars. Cette décision a été confirmée en mars 2009 par un décret du Conseil des ministres (313-2009). Obtenir cette contribution gouvernementale était l'un des engagements de ma candidature au rectorat. J'ai tenu à informer la ministre responsable dès avant ma nomination, le 12 décembre, que je mettrais tout en oeuvre pour obtenir que le gouvernement assume le financement du Complexe des sciences. Mais, pour y parvenir, il a fallu entreprendre, quelques semaines après mon entrée en poste, six mois d'après négociations avec le ministère de l'Éducation qui fut d'abord résolu à faire assumer par l'Université elle-même une partie très importante du coût de construction du complexe. Il a aussi fallu un refus opiniâtre de la part de l'UQAM de s'engager dans des scénarios, imaginés par le ministère, de réduction pluriannuelle récurrente des dépenses de fonctionnement, dans un établissement qui, selon le balisage effectué par la firme PriceWaterhouseCoopers dans son travail de parachèvement du plan de redressement, avait déjà moins de ressources humaines et financières que la moyenne des universités. Une deuxième action gouvernementale survint en novembre 2008 quand le gouvernement décida aussi de dégager une somme de 200 millions de dollars pour « *tenir l'UQAM indemne des conséquences financières de l'îlot Voyageur lorsque le projet aura été restructuré à la satisfaction du gouvernement* » (décret 1066-2008). En fait, c'est le 10 novembre 2010, presque quatre ans jour pour jour après la première manchette du *Devoir*, que le gouvernement a fini de libérer complètement l'UQAM de toute responsabilité juridique et des effets financiers du projet de l'îlot Voyageur. La ministre de l'Éducation, Michèle Courchesne, a été sensible à l'avis du Vérificateur général sur les limites à la capacité financière de l'UQAM et elle a été persuasive auprès de son gouvernement. La belle ténacité avec laquelle la communauté de l'UQAM a fait valoir ses besoins ne dispense cependant pas de reconnaître de façon appropriée l'aide

de la ministre et du gouvernement dans la fin de la crise financière ebserrant l'Université.

Par delà ces actions décisives du gouvernement du Québec, l'UQAM a aussi contribué elle-même à stabiliser sa situation financière notamment en adoptant, en juin 2009, un *Plan de retour à l'équilibre budgétaire 2009-2016*. Ce document, élaboré par l'Université elle-même, accepté à l'unanimité par son conseil d'administration, et lié étroitement à la planification stratégique de l'établissement, a été approuvé par le Conseil des ministres le 7 juillet 2010. Ce plan a constitué une feuille de route que l'UQAM a fidèlement suivie par la suite et, dans ce cadre, elle a pu récupérer plus de 50 millions de subventions retenues par le ministère de l'Éducation.

Tous les efforts d'assainissement de la situation financière de l'UQAM ont d'abord été ressentis à l'interne par l'adoption, à compter de l'exercice 2009-2010, de budgets de fonctionnement qui, tout en respectant les exigences du *Plan de retour à l'équilibre budgétaire 2009-2016*, ont permis des développements académiques, ce qui a conduit à une décrispation de la vie de la communauté. En relation avec ces budgets annuels et la façon dont ils ont été gérés, il est très intéressant de noter que le Vérificateur général du Québec, agissant comme auditeur externe de l'établissement, a déposé, pour les exercices 2010-2011 et 2011-2012, des états financiers sans réserve ni restriction. Le jugement de l'extérieur sur l'évolution de la situation financière de l'UQAM s'est aussi significativement modifié. Ainsi, si tant est qu'un tel indicateur puisse être évoqué en milieu académique, les agences de notation financière, peu portées à la complaisance et qui avaient abaissé sans ménagement la « cote de crédit » de l'Université dans le sillage de la dérive immobilière, ont rajusté leur évaluation à la hausse à compter de la fin de 2010!

Une fois nettoyée la situation financière, l'Université a pu entreprendre de se doter d'instruments nécessaires à la poursuite de son développement.

Parmi les lignes de force du mandat figure le renouvellement de plusieurs conventions collectives, dont celle du corps professoral en 2009. Le renouvellement de cette convention n'a pas été acquis sans douleur, puisque le Syndicat des professeurs et professeures a jugé nécessaire d'exercer son droit de recourir à la grève. Les revendications syndicales --essentiellement accroître le nombre de postes de professeurs, dans un établissement où le ratio étudiants/professeurs traduit un manque de tels postes par rapport à la moyenne des universités, et assurer aux professeurs des salaires comparables à la moyenne de ceux versés ailleurs -- étaient de celles avec lesquelles une direction d'université, du moins à l'UQAM, ne pouvait avoir un désaccord de principe. Cependant, ces revendications se traduisaient par des hausses des coûts récurrents de masse salariale au delà des moyens financiers

de l'établissement, *a fortiori* d'un établissement engagé dans un plan de redressement en quête de l'équilibre budgétaire. On comprend aussi que l'on ne peut *emprunter* pour payer, année après année, des dépenses de fonctionnement, surtout pas dans un établissement sortant à peine d'une grave crise financière. Le gouvernement du Québec a ainsi accepté de financer la création de 135 nouveaux postes de professeurs pendant la durée de la convention et de permettre un ajustement approprié de la rémunération. Le règlement de cette convention collective a donc eu pour conséquence d'assurer de nouvelles ressources financières d'origine gouvernementale à l'Université et de contribuer à corriger en partie un sous-financement de longue date.

D'autres lignes de force correspondent à des développements structurants pour l'avenir de l'établissement qui ont été menés à bon port grâce aux efforts conjugués de la communauté, des facultés et leurs unités académiques, des services et des instances institutionnelles.

Parmi ces développements, je cite la poursuite et le parachèvement du processus de facultarisation de l'Université. Cette facultarisation, amorcée en 1998-1999 par la création de sept facultés, a été poursuivie et parachevée au plan administratif par le retrait des doyennes et doyens, pendant la durée de leur mandat, de l'unité d'accréditation syndicale du corps professoral, comme c'est la pratique dans la vaste majorité des universités québécoises et canadiennes. Ce projet avait été arrêté, à toutes fins pratiques, pendant la période de turbulence résultant des problèmes immobiliers. Afin d'avancer le processus de facultarisation, le changement de statut des doyennes et doyens constituait un des engagements fondamentaux de ma candidature au rectorat. Le principe en fut reconnu dans la convention collective convenue en 2009 avec le SPUQ, avec l'accord d'une proportion très importante du corps professoral. Les modalités de ce parachèvement de la facultarisation ont été progressivement développées à compter de l'automne 2009, à la fois par la mise en œuvre des dispositions du Code du travail relatives à l'inclusion ou non de postes de travail dans une unité d'accréditation, et par des aménagements administratifs internes. Parmi ceux-ci figurent des transferts de responsabilités, de postes et de ressources financières depuis des services centraux de l'Université vers chacune des sept facultés.

Par ailleurs, plusieurs développements ont pris la forme de documents institutionnels majeurs. Ainsi, les priorités et les orientations académiques ont été clarifiées, structurées et arrêtées par le *Plan stratégique 2009-2014* approuvé en juin 2009. Ce plan, il faut le signaler, rejoint sur un point central le *Plan de retour à l'équilibre budgétaire 2009-2016* déjà évoqué et adopté au même moment. En effet, l'un et l'autre document font de la

croissance des effectifs étudiants aux cycles supérieurs la voie privilégiée non seulement pour réaliser la mission d'accessibilité de l'UQAM, mais aussi pour trouver la voie de l'équilibre budgétaire. Dans un contexte de croissance contrôlée des coûts, la croissance des effectifs étudiants, plutôt que les coupures et les compressions, est la source de la santé financière. L'UQAM s'est aussi dotée, en décembre 2011, d'un *Plan directeur immobilier 2011-2016*. On peut encore signaler que les systèmes d'information de gestion administratifs ont été renouvelés en profondeur, ce qui est indispensable à la qualité de la gestion dans un établissement de grande taille. Et, progressivement, la réputation de l'UQAM dans le milieu a été nettoyée et rétablie. Devant ces réalisations de la communauté et de ses instances, on peut dire : l'UQAM a vraiment été restaurée.

Assurément, tout ne fut pas que succès au cours de mon mandat. Il ne manquera pas de membres de la communauté pour identifier des faiblesses ou des carences dans ma contribution ou celle de l'équipe de direction de la période de mon deuxième passage au rectorat. Ainsi, certains déploreront que l'intégration de la Télé-Université à l'UQAM n'ait finalement pas été menée à bon port et se soit plutôt conclue par un divorce. On comprendra que, si je ne suis pas le meilleur juge des réalisations positives, cela est aussi vrai pour les carences. D'autres ne manqueront pas d'en signaler.

DOCUMENTER UNE TRANCHE DE VIE INSTITUTIONNELLE

Quelques mois avant la fin de mon mandat, j'ai pris la décision de ne pas en solliciter le renouvellement. J'étais parvenu à la conclusion que le mandat de redressement de la situation de l'UQAM, qui s'imposait à la fin de 2007, avait été accompli pour l'essentiel et que d'autres défis sollicitaient désormais l'Université, sa communauté et sa direction. J'ai informé la communauté de ma décision le 4 juin 2012 et aussi de mon intention de demeurer en poste jusqu'à la fin naturelle de mon mandat.

Au fur et à mesure que j'avancais dans mon mandat, l'idée s'est confirmée qu'il pourrait être utile de documenter une tranche de vie institutionnelle, cette tranche correspondant au processus de restauration et de relance d'un établissement universitaire mis à mal par des développements malheureux. L'UQAM, pour les membres de sa communauté, dont moi-même, c'est un valeureux établissement qui, depuis 1969, a déployé avec succès d'immenses efforts pour démocratiser l'accessibilité au savoir et à la culture, comme en témoignent ses 225 000 diplômés, pour explorer et consolider de nouveaux domaines de recherche et de création, pour mettre en oeuvre de nouvelles pratiques pédagogiques et pour construire un rapport nouveau entre l'institution universitaire et la société. L'expérience de l'UQAM, dans ses bons jours comme dans ses jours difficiles, mérite d'être connue et comprise.

À cette fin, en prenant comme cadre temporel mon deuxième passage au rectorat, j'ai rassemblé des textes et des interventions sur les affaires de l'UQAM, depuis ma candidature à la fonction à l'automne 2007 jusqu'à la fin de mon mandat au début de janvier 2013. Ce livre regroupe des documents que j'ai écrits, même si, dans certains cas, ils sont signés collectivement par les membres de la direction, qui ont veillé à leur apporter des améliorations de substance ou de forme, ce dont je leur demeure reconnaissant, ou par la direction désignée comme telle. Les documents sont reproduits sans changements, hormis corrections de coquilles ou suppression, dans le cas de lettres, des formules de politesse d'ouverture et de conclusion. Je suis évidemment conscient que le présent recueil constitue une sélection de mes documents puisque *tous* les documents que j'ai signés à titre de recteur n'ont pas été reproduits ; je suis également conscient qu'il entre une part de subjectivité dans le choix des documents. Cependant, je me suis interdit de chercher à embellir rétrospectivement les choses. Ainsi, on verra, à la lecture des textes, que certaines orientations privilégiées, poursuivies et défendues au début de mon mandat, ont par la suite été abandonnées au profit d'autres façons de faire ; on peut se tromper ou adopter un parti dans des circonstances données qui, ultérieurement, se révèle insatisfaisant. En ce sens, le recueil reflète des succès et aussi des insuccès.

Ce livre, il est essentiel de le dire, propose donc des *matériaux*, un *témoignage*, des *documents*, qui pourront, je l'espère, servir, avec beaucoup d'autres, à écrire l'histoire de l'UQAM pour la période 2007-2012. Écrire une telle histoire n'est pas mon affaire. Les témoins ne sont généralement pas des historiens de métier et, s'ils ont acquis une telle formation, ne font pas nécessairement les meilleurs historiens des événements auxquels ils auraient participé personnellement. En outre, les acteurs ne deviennent pas mémorialistes innocemment. Comme l'a écrit, à l'ouverture de ses propres mémoires, Georges-Émile Lapalme, un acteur significatif de la politique québécoise du milieu du xx^e siècle, « *Tous les mémoires sont faux, car on ne peut pas tout dire et la fausseté naît autant de l'oubli et du silence que de l'affirmation* ». Il me suffit amplement, par ce livre, de témoigner.

Dans cet esprit, ce livre se veut donc un dossier de pièces et de documents illustrant et caractérisant un moment de l'histoire de l'UQAM tel que vécu et vu par le recteur de cette époque. Puisse ce dossier contribuer à faire mieux connaître, comprendre et expliquer le devenir de cette institution.

Ce que j'ai pu faire comme recteur, d'abord appuyé par ma famille, je n'aurais pu l'accomplir sans de nombreuses et généreuses collaborations motivées essentiellement par un profond attachement à l'institution, mais aussi par la confiance que j'ai pu inspirer. Je remercie très vivement de leur soutien et de leur aide les membres de la communauté universitaire et, particulièrement, les personnes appelées par leur appartenance à certains services à interagir plus étroitement et souvent plus quotidiennement avec le rectorat ; les vice-recteurs, vice-rectrices, secrétaires généraux qui ont accepté d'assumer collégialement avec moi les responsabilités de la direction de notre Université (identifiés par ordre d'arrivée dans leur fonction) : Claude-Yves Charron, Monique Goyette, Robert Proulx, Pierre-Paul Lavoie, Yves Mauffette, Normand Petitclerc, Diane Demers, Chantal Bouvier, ainsi que Pierre Parent, Guy Berthiaume et Denise Lanouette, qui furent de la direction à un moment ou l'autre de mon mandat ; les membres du Conseil d'administration de l'Université et leur présidente, madame Isabelle Hudon ; les membres du Conseil d'administration de la Fondation de l'UQAM et leur président, monsieur Jean-Marc Eustache, les uns et les autres étant aussi des membres de la communauté dans leurs rôles respectifs ; le personnel du rectorat, dont Jean-Vianney Bergeron pour son appui des débuts, Christiane Allard pour son service quotidien, et Francine Boudreault, directrice de cabinet de 2008 à 2012, pour son soutien, ses conseils clairvoyants et prudents et sa loyauté lucide ; et l'institution elle-même qui a autorisé cette publication qui vise aussi à la servir.

Claude Corbo
Mai 2014