

Lucier, Pierre

L'Université du Québec : éléments de bilan et de prospective

Propos d'introduction tenus par M. Pierre Lucier, président de l'Université du Québec, lors de l'audition des dirigeants de l'Université du Québec par la Commission permanente de l'éducation, le 11 mars 1997.

Madame la Présidente,

Je vous remercie, vous-même et les membres de la Commission permanente de l'éducation, de cette occasion que vous nous donnez d'un dialogue ouvert avec les "élus du peuple". Ayant passé dans cette enceinte des dizaines d'heures avec vous au cours des quinze dernières années, je me réjouis, pour ma part, de vous retrouver à un autre titre et de pouvoir vivre une autre facette de notre démocratie parlementaire.

Je me présente devant vous pour répondre d'une période de la vie de l'Université du Québec où je n'étais pas dans ses rangs. Je ne dis pas cela pour me défiler; au contraire, j'assume pleinement la continuité des responsabilités présidentielles de mon prédécesseur. Je le dis seulement pour expliquer les choix que j'ai faits pour l'exposé d'ouverture que vous m'autorisez.

Je me propose d'abord de partager librement et très ouvertement avec vous les principales observations et les principaux enseignements que je tire de la tournée que je viens de faire de tous les établissements de l'Université du Québec. Sur ce fond de perceptions et de constatations, je veux aussi vous faire part des principales orientations que, à ce moment-ci, je m'emploie à promouvoir dans l'Université et dont j'entends inspirer notre vie en réseau.

1. Une tournée instructive

Madame la Présidente, je rentre tout juste d'une tournée qui m'a conduit dans l'ensemble de nos établissements. Une tournée d'écoute, essentiellement, mais d'une écoute active où j'ai tenu à poser des questions, à exprimer des convictions, à tester des perspectives. Au cours de ces journées de travail - car il ne s'agissait pas de "tourisme universitaire", pour reprendre un mot cher au député de Groulx! -, j'ai rencontré la plupart des conseils d'administration, les équipes de direction, des gestionnaires académiques et administratifs, des professeurs, des chercheurs dans leurs laboratoires, des chargés de cours, des étudiantes et des étudiants, des membres du personnel de soutien. Particulièrement en région, j'ai également rencontré des représentants des partenaires économiques et socio-communautaires. J'ai aussi rencontré chacun et chacune des membres de l'Assemblée des gouverneurs. Et, bien sûr, j'ai déjà eu l'occasion de présider les instances instituées par la Loi et d'en rencontrer d'autres, que notre vie en réseau nous a conduits à mettre en place.

1.1 J'en retiens d'abord que nous avons une université remarquablement vivante. L'Université du Québec est une grande institution - c'est, quant au nombre d'étudiants, la plus grande université au Québec et au Canada, ne l'oublions pas. C'est une université moderne, technologiquement branchée, entretenant des centaines de partenariats, franchement urbaine dans la métropole, économiquement et socio-communautairement enracinée en région, partout insérée dans les circuits culturels, économiques, sociaux, gouvernementaux. J'ai vu et entendu plein de gens qui aiment ce qu'ils font et qui le font bien, avec le souci explicite de

pratiquer des standards élevés et la volonté d'affronter avec assurance les âpres luttes de la concurrence continentale et mondiale.

Signe particulièrement éloquent de cette vitalité qui doit être celle d'une université, on m'a partout beaucoup parlé des étudiantes et des étudiants; et on m'en a fait rencontrer de nombreux, souvent à l'oeuvre dans leurs laboratoires avec leurs professeurs. On m'a beaucoup entretenu d'accessibilité, d'encadrement, de persévérance, de réussite, de diplomation, d'insertion sociale et professionnelle : une institution qui vit au rythme de sa raison d'être, en somme. On m'a longuement parlé de programmes d'études, d'enseignement, de formation, d'apprentissage, de recherche, de formation à la recherche. On m'a décrit et montré les efforts déployés pour améliorer l'accueil et l'accompagnement des étudiantes et des étudiants, pour accroître leur réussite et leur accès au diplôme; on m'a illustré les progrès réalisés en ces domaines. Cet intérêt bien dirigé m'a profondément rassuré sur la santé de notre université.

1.2 J'ai aussi pu observer, et c'est le deuxième enseignement que je retiens de ma tournée, combien nos établissements sont solidement arrimés à leurs environnements. Dans les régions, à Trois-Rivières, à Rimouski, au Saguenay, en Outaouais, en Abitibi-Témiscamingue, je veux témoigner ici qu'il saute aux yeux que les établissements de l'Université du Québec font partie des grands pôles et des grandes forces de rassemblement, de cohésion, de soutien, de développement. Et qu'ils ont su développer des créneaux conformes aux besoins et aux atouts de leurs régions d'appartenance. Les représentants des entreprises et des communautés m'ont pratiquement "enjoint", parfois avec beaucoup d'émotion, de protéger et de promouvoir "leur" université et les percées, certaines de stature mondiale, qu'elles ont réussies. À Montréal, l'UQAM a solidement bâti, dans le tissu de l'est de la métropole et jusque sur la ligne de métro, sa présence dorénavant incontournable de grande université urbaine. À Montréal encore, l'ETS, dont le partenariat avec l'entreprise a tellement marqué la formation et les succès, vient de redonner vie à un secteur du centre-ville qui en avait bien besoin. À Rimouski, à Varennes, à Montréal, à l'Ile-des-Soeurs, à Sainte-Foy, à Québec, à Laval, nos instituts de recherche, l'INRS et l'IAF, constituent, avec leurs partenaires, des références majeures sur l'échiquier scientifique et technologique du Québec. Auprès de tous les niveaux de l'administration publique, et jusque sur la scène internationale, l'ENAP déploie des compétences dont l'autorité est reconnue. Dans le secteur des technologies de pointe du campus virtuel et du télé-enseignement, la TELUQ fait figure de chef de file et représente, pour l'Université du Québec, un atout stratégique dont on découvre chaque jour un peu plus tout le potentiel.

Ce que je ne fais qu'évoquer à grands traits, Madame la Présidente, c'est une remarquable occupation du territoire du Québec, son territoire physique, bien sûr, mais surtout son territoire culturel, scientifique, social, économique, conformément au mandat que, par la voix de l'Assemblée nationale, l'Université du Québec a reçu en propre de la société québécoise.

1.3 Autre enseignement clairement projeté : on m'a partout fait part d'une profonde volonté de vivre davantage en réseau et, à travers elle, de grandes attentes à l'endroit de l'action de la présidence à cet égard. Quelquefois non sans quelque nostalgie nourrie par certaines déceptions passées, on m'a dit et redit que l'on croyait dans la force d'une université conçue et vécue en réseau, que l'on souhaitait éprouver davantage la fierté d'appartenir à une très grande institution, que l'on voulait une présence visible et forte de la présidence et de la signature réseau de nos réalisations. On m'a gentiment répété - et je l'ai pris "personnel", vous vous en doutez bien - que l'on était bien content de me voir, mais qu'on serait plus content encore de

me revoir; on m'a invité à prendre l'habitude d'être présent aux établissements et à leurs communautés, ce que j'ai bien l'intention de faire. J'ai d'ailleurs pu observer des réseautages remarquables, par exemple du côté des bibliothèques, des télécommunications et de plusieurs programmes des cycles supérieurs, en même temps que j'ai noté l'accueil plein d'espoirs réservé à mes avancées sur le resserrement de notre réseautage académique.

1.4 Quatrième grande constatation faite au cours de cette tournée : il y a, partout dans le réseau, Madame la Présidente, des inquiétudes et des préoccupations en face de l'état budgétaire sans précédent dans lequel les décisions gouvernementales vont vraisemblablement les plonger dans les prochains mois. Avec des choix institutionnels comportant des variantes, tous les établissements du réseau sont engagés dans des opérations de rationalisation des activités et de réduction des coûts, y inclus des diminutions volontaires de salaire de la part des employés. Depuis 1994-1995, c'est 14 % de nos revenus qui ont été coupés, et ce qui s'en vient va porter les coupures au-delà du quart de nos ressources en quatre ans. C'est beaucoup et, permettez-moi de redire ici ce que j'affirmais déjà dans mes anciennes fonctions, c'est trop et trop vite.

L'Université du Québec est une institution dont la capacité financière est relativement faible : elle s'est bâtie sans héritage historique dans les secteurs lourds et traditionnellement bien dotés, et elle s'est développée dans des secteurs plus mous et à coût marginal. Tant et si bien qu'elle se retrouve aujourd'hui avec un nombre significativement moins élevé de professeurs réguliers et, toutes catégories confondues, avec plus d'un millier d'employés de moins que la norme observée ailleurs. Je n'entends pas vous faire pleurer ce matin, mais vous devez savoir que l'Université que l'État a mise sur pied est notoirement la plus fragile financièrement et la moins bien dotée en ressources humaines stables. Certains de ses établissements - par exemple, en Abitibi-Témiscamingue et à Hull - sont même nés avec des moyens que l'on savait insuffisants. Tant que les ressources étaient là et que les effectifs étudiants y étaient en croissance, cela pouvait aller. Mais les coupures actuelles et l'évolution démographique des régions ont rendu ces établissements hautement vulnérables. À vrai dire, le risque n'est plus théorique de briser ce qui a été bâti, et de manière difficilement réparable. Notre université le pense collectivement, qui a pratiqué des péréquations significatives en faveur de ses composantes moins bien nanties, et qui a même emprunté pour pouvoir colmater les brèches les plus criantes. Aux demandes déjà faites pour que la formule ministérielle de financement tienne mieux compte de la situation de certains de ses établissements, il a été régulièrement répondu que l'Université du Québec est globalement financée comme toutes les autres universités. Je connais bien cette réponse. Mais je sais aussi très bien que cette réponse ne tient pas compte de certaines "figures imposées" découlant de la mission même de l'Université du Québec. J'imagine que nous ne serions pas perçus comme des gestionnaires responsables si, par exemple, nous n'arrivions pas à maintenir nos constitutantes en région.

L'inquiétude est aisément palpable dans nos établissements, parce que personne ne voit très bien comment, après les mesures déjà prises, il sera possible d'absorber des coupes aussi importantes que celles qu'on laisse entrevoir, sans porter atteinte à la qualité des services offerts. Dans les établissements qui ont manifestement atteint leur capacité plancher, c'est de survie qu'il faut maintenant parler. Je ne doute pas qu'ils vous en entretiendront eux-mêmes dans les prochains jours. Vous verrez sans doute aussi qu'inquiétude n'est pas synonyme d'abattement ou de découragement. Ce sont plutôt des équipes pleines d'idées, de projets et de détermination que vous rencontrerez. Pour ma part, c'est bien cette image de vitalité et de dynamisme qui domine le journal de tournée que, ne serait-ce que bien partiellement, j'ai tenu à partager avec vous aujourd'hui.

2. Des perspectives et des orientations

Cette immersion dans les réalités vécues de nos établissements m'ont permis d'enrichir et d'affiner quelques-unes des convictions qui m'habitaient déjà au moment d'entrer en fonction. J'ai récemment eu l'occasion de m'en ouvrir assez longuement à mes collègues, les dirigeants de nos établissements, et j'aimerais en partager aussi brièvement avec vous quelques-unes des lignes essentielles.

2.1 Premier grand repère pour l'action : c'est autour de sa mission fondamentale de formation et de recherche - de recherche pour la formation et de formation à la recherche - que notre université doit concentrer, voire recentrer l'ensemble de ses activités. Il fera peut-être sourire de dire que nous sommes une université; mais, si cela devait nous inciter à penser d'abord formation et recherche, et donc à penser d'abord étudiantes et étudiants, ce serait d'une grande utilité de réinscrire cette évidence sur le fronton de nos portes. Pour ma part, c'est d'abord sous le signe de la responsabilité académique et éducative que j'entends définir et pratiquer mes propres fonctions à la présidence. Mon plus vif souhait est que l'Université du Québec consolide et affermis sa stature proprement universitaire. J'entends bien faire tout ce qui est en mon pouvoir pour que notre statut de grande université soit de plus en plus perçu comme tel et reconnu sans hésitation. Et que nous soyons perçus aussi comme une université qui, si possible plus que toute autre, s'occupe vraiment de ses étudiantes et étudiants, s'emploie à les encadrer adéquatement et à soutenir efficacement leur accès à la réussite. Une université où les étudiantes et étudiants se sentent accueillis, valorisés, accompagnés : il n'y a pas programme plus fondamental et plus inspirateur pour l'ensemble de nos décisions quotidiennes.

2.2 Deuxième grand axe d'action : notre université est l'Université du Québec. Par vocation explicite, elle porte, avec le nom même du pays du Québec, un des très grands projets culturels, scientifiques, sociaux et économiques que notre société ait formulés et mis de l'avant. C'est une université que notre société s'est donnée comme instrument de promotion collective et de développement. Il y a dès lors, et je veux témoigner ici que nous en sommes pleinement conscients, une solidarité et une complicité, obligées et volontiers consenties, entre notre université et les besoins de la société québécoise, ses attentes, ses aspirations. Je ferai aussi de ce contrat historique un guide essentiel de ma propre action à la présidence.

Il n'y a pas là une mission "de plus", car nous n'avons qu'une mission, celle d'être pleinement une université. Mais cette alliance particulière avec la société québécoise est le lieu propre de la réalisation de notre mission universitaire. C'est comme université que nous oeuvrons au développement du Québec et de ses régions. Même les penseurs de l'économie nouvelle sont actuellement unanimes à confirmer l'à-propos de ce choix en répétant, jusque sur Wall Street et presque à satiété, que le meilleur coup de pouce qu'on puisse donner au développement, c'est, plus que jamais, d'investir dans la formation et la recherche. L'Université du Québec incarne ce choix depuis près de trente ans et nous entendons bien continuer de l'honorer.

2.3 Une troisième orientation fondamentale d'action réside dans le modèle institutionnel propre à notre université : nous sommes une université en réseau. C'est autour de cette réalité centrale que j'ai mis l'essentiel de mon temps et de mes efforts depuis mon entrée en fonction. Au moment où tout le monde, dans tous les domaines, cherche des réseautages et des

maillages pour se renforcer et accroître sa capacité d'intervention et diminuer les coûts, nous redécouvrons l'énorme potentiel que nous donne notre constitution en réseau.

Oui, nous sommes constitutivement en réseau, avec des instances et des instruments de décision concertée qu'il faudrait probablement créer si nous ne les avons pas. Je tiens à dire ici ce que j'ai dit partout au cours des dernières semaines : nous ne sommes pas en réseau parce que nos établissements ne seraient pas assez grands ou assez matures pour mener seuls leurs affaires institutionnelles. Si ce motif a pu être présent au moment de la naissance de l'Université du Québec, ce ne peut plus être le cas. En fait, nos raisons d'être ensemble ont évolué, et elles ressemblent de plus en plus à celles qui ont conduit des États aussi puissants et aussi matures que la France et l'Allemagne à faire le projet de se doter d'un passeport commun et d'une monnaie commune. Nous sommes ensemble parce que, sur le terrain fondamental de la programmation académique et de la mobilité étudiante, tout autant et peut-être encore plus que sur celui de la mise en commun des services de toute nature, nous pouvons réaliser ensemble ce qu'il ne serait pas possible de faire chacun de son côté. C'est une union de maturité que nous voulons bâtir. J'ai, à cet égard, indiqué clairement les couleurs : je ne suis pas intéressé à être le dernier échelon de quelque bureaucratie ou à contrôler cela même que les établissements ont toute la compétence de faire. La plus-value à laquelle j'entends consacrer mes énergies, c'est justement notre capacité accrue qui découle de notre réalité réseau.

C'est dans cette perspective que nous traitons actuellement les enjeux entourant, par exemple, le patrimoine académique de base des universités en région, l'accroissement du nombre de programmes réseau, la mobilité des étudiants et la reconnaissance des crédits de formation, nos projets en génie, la gestion du télé-enseignement, etc. Plus largement, c'est aussi à cette lumière que nous sommes à revoir nos processus de gestion des programmes, nos actions de planification, notre gestion de la mobilité des personnels, nos actions de communication et de publicité, etc. La réingénierie de notre siège social a également été faite dans la perspective explicite de l'exercice d'un leadership de vision et de ralliement, et clairement sous le signe du fonctionnement en réseau.

2.4 Ces perspectives sont dynamisantes, Madame la Présidente, et nous y mettrons toutes nos énergies, mais les contraintes financières actuelles et à venir constituent à tous ces égards beaucoup plus que des difficultés et des défis. Les difficultés et les défis, en effet, nous avons le mandat, le goût et, me semble-t-il, la compétence de les relever. Mais il faut que vous sachiez que ce qui s'annonce a quelque chose de la "quadrature du cercle", si le député de Verdun me permet cette référence mathématique.

Toutes les données ministérielles vous le confirmeront : l'Université du Québec a une situation financière globalement saine. Ce n'est pas là un effet de hasard ou un signe de richesse. Cela est d'abord dû à une gestion serrée et responsable, et à une ferme volonté de vivre selon ses moyens. Mais cela a été réalisé au prix d'efforts institutionnels qui commencent à jouer cruellement contre nous, en nous installant dans la fragilité, la précarité et l'incapacité de soutenir les saines concurrences. Jusqu'où irons-nous, en effet, dans la diminution volontaire des salaires? Jusqu'à quelle proportion faudra-t-il accroître le nombre de chargés de cours? Allons-nous encore enlever à ceux qui sont déjà en difficulté pour donner à ceux qui sont en danger? Jusqu'à quel niveau pourrons-nous tolérer notre incapacité déjà éprouvée de soutenir la concurrence des autres universités, en particulier dans le recrutement des meilleurs candidats? Tout le monde sait qu'on ne survit pas indéfiniment en assimilant ses propres organes vitaux.

Madame la Présidente, nous avons la ferme intention d'assumer nos responsabilités. Nous le ferons en établissant nos stratégies et nos calendriers, et en nous appliquant à y assurer le meilleur équilibre possible entre l'adhésion à un objectif de société qui est incontournable et, tout aussi incontournables, la réalisation de notre mission et le respect de nos obligations vis-à-vis des étudiants et de l'ensemble de la société. Et je me plais à nourrir la conviction d'avoir en cela l'appui des membres de cette Commission.

* * *

Je m'arrêterai ici pour respecter le déroulement convenu. Mais je serai heureux de répondre aux questions que cette présentation pourrait avoir suscitées. Pour le bénéfice des membres de la Commission et avec votre permission, Madame la Présidente, je pourrais volontiers déposer ici deux documents qui reprennent de façon plus détaillée et plus complète certains éléments majeurs de ce que je viens d'exposer. Le premier est l'aide-mémoire des propos que nous avons tenus devant le Groupe de travail, présidé par Monsieur Marcel Gilbert, sur le financement des universités. Le second est le texte de la première allocution-programme que j'ai faite aux dirigeants de notre université. Tout cela me paraît être de la saine lecture!

Je vous remercie de votre attention.

§ § §