

Lucier, Pierre

L'Université du Québec : enjeux et chantiers de développement

Notes pour l'allocution prononcée par M. Pierre Lucier, président de l'Université du Québec, lors de la rencontre de la rentrée 1997 des dirigeants du réseau de l'Université du Québec, à Sainte-Foy, le 27 août 1997.

Chers collègues,

Je suis heureux de vous accueillir ici pour la traditionnelle rencontre de la rentrée universitaire des dirigeants du réseau de l'Université du Québec. Je salue spécialement les présidentes et présidents des conseils d'administration et les membres du Conseil des études qui se sont joints à nous pour la circonstance, témoignant ainsi de leur intérêt soutenu pour la vie de notre université.

Je veux d'entrée de jeu rappeler le décès brutal, le 17 juillet dernier, du président du conseil d'administration de l'Institut Armand-Frappier, monsieur Alain Contant. Je tiens à lui rendre ici un témoignage tout particulier. Au cours des derniers mois, nos projets communs nous avaient beaucoup rapprochés personnellement. Avec un indéfectible attachement à l'Institut et à la communauté de Ville de Laval, M. Contant a manifesté un dévouement et un souci du détail tout à fait impressionnants. Pour ma part, la fidélité à sa mémoire me sera une raison de plus, s'il en était besoin, de veiller à ce que soient respectés les objectifs et l'esprit de ce qu'il a su promouvoir avec un très grand sens des responsabilités de sa charge.

En février dernier, je vous ai fait part des perspectives et des convictions en fonction desquelles je comptais exercer mon mandat à la présidence de l'Université. Je m'étais alors employé à souligner le caractère proprement universitaire de notre institution, la dimension québécoise de notre mission, la portée et l'originalité de notre constitution en réseau. J'avais aussi abordé quelques points majeurs de notre ordre du jour - contexte budgétaire, comité Gilbert, Commission des universités sur les programmes, travaux de réingénierie institutionnelle -, dont on peut dire qu'ils ont bel et bien figuré en bonne place dans nos travaux communs.

Je veux aujourd'hui poursuivre sur cette lancée, moins pour répéter des points de repère que vous connaissez déjà que pour en examiner d'un peu plus près certains déploiements institutionnels et stratégiques. Je le ferai en revenant d'abord brièvement sur l'année 1996-1997. J'essaierai ensuite, après en avoir brièvement cerné la nouveauté et l'axe central d'inspiration, d'explorer les principaux chantiers qui nous attendent plus instamment en 1997-1998; ce sera le corps de mon exposé. Vous pourrez y voir autant d'éléments d'une vision concrète de l'avenir de notre université, qui se profile progressivement dans le cours de nos engagements quotidiens.

1. 1996-1997 : des pas importants

Je n'ai pas vécu toute l'année 1996-1997 avec vous, mais tout de même suffisamment pour m'en sentir pleinement solidaire et pour prendre acte avec vous de nos principales réalisations.

L'année 1996-1997 fut une année importante pour l'évolution de notre université. Toutes les années sont importantes, me direz-vous, et vous auriez raison. Mais, en regard des orientations que vous aviez définies et de celles que nous avons définies ensemble en cours de

route et que j'évoquerai à l'instant, l'année écoulée marque assurément des étapes tout à fait déterminantes. Je pense ici, en particulier, à la décision que nous avons prise de définir nous-mêmes le rythme de notre agenda budgétaire et d'établir ainsi une politique budgétaire pluriannuelle. Je pense aussi à la politique salariale réseau qui s'est greffée à cette politique budgétaire et dont nous avons convenu, à ce jour, avec la quasi-totalité de nos syndicats, ce qui signifie que nous pouvons dès lors travailler sur un horizon de deux ou trois ans de stabilité dans nos relations de travail.

Sur le plan académique, je pense à la révision en profondeur que nous avons complétée de nos règlements généraux des études et du premier cycle et à ce qui y est visé d'allègement des contrôles et de responsabilisation des établissements, de même qu'aux bases solides que nous y assurons pour notre gestion commune de nos programmes d'études. Je pense à tous ces travaux conduits dans le but d'accentuer le réseautage de nos programmes. Je pense aussi à ce que le dossier dit des "universités en région" nous a permis de clarifier et d'asseoir pour l'avenir de notre offre de formation sur le territoire et qui a conduit à l'obtention d'une aide gouvernementale, ponctuelle mais significative, accordée à nos établissements des régions périphériques. Je pense également au resserrement de nos solidarités autour de la perception d'enjeux partagés, notamment en regard des travaux de la Commission des universités sur les programmes (CUP) et de la Fondation canadienne pour l'innovation. Je pense enfin aux réingénieries majeures que constituent les actions conduites en sciences de la santé à Ville de Laval et en sciences de la mer à Rimouski, et qui, avec la contribution gouvernementale décisive de 9,4 M\$ en 1996-1997, ont trouvé leur écho jusque dans la conclusion heureuse du problème financier historique de l'Institut Armand-Frappier. Je pense enfin à la décision que nous avons prise d'associer notre personnel de soutien aux travaux de l'Assemblée des gouverneurs.

Il faut aussi évoquer les progrès accomplis dans notre conscience d'être une grande institution réseau. À défaut d'un bilan aux données strictement mesurables, les nombreux témoignages reçus, au premier chef de membres du personnel de nos établissements, autorisent à penser que les attentes en cette matière sont grandes et déjà porteuses de changements positifs dans les attitudes. Des dizaines de personnes ont pris la peine d'exprimer ce qu'elles y découvraient d'encouragement et de sentiment d'appartenance.

L'année 1996-1997 a donc été une bonne année. Il me semble qu'elle nous a permis, une fois de plus, d'expérimenter notre capacité d'agir et de réussir, d'agir et de réussir ensemble. Pour ma part, je serais particulièrement heureux de savoir qu'elle nous a vus réaffirmer notre force et notre fierté d'être ensemble.

Je m'en voudrais de clore cette trop brève rétrospective sans souligner avec insistance l'approche constructive et le sens de l'institution dont toutes les catégories de notre personnel ont fait preuve en acceptant des diminutions volontaires de rémunération et en s'engageant dans des démarches souvent exigeantes. Sans souligner aussi la décision des responsables de notre régime de retraite d'accorder à l'"employeur" un important congé de contribution. Cette participation concrète au destin financier de notre université, dont on n'a pas vu d'équivalents ailleurs, il faut bien le dire, constitue un signe extrêmement rassurant de notre santé institutionnelle. Je vous invite à vous joindre à moi pour remercier notre personnel et pour lui redire que ces gestes et ces attitudes nous sont une raison de plus d'exercer nos propres responsabilités de direction avec rigueur et clairvoyance. À vous tous, je dis aussi un très cordial merci. Je me réjouis de pouvoir travailler avec des collègues qui, dans de multiples

occasions au cours de cette année, ont fait la preuve de leur compétence, de leur intelligence, de leur loyauté et de leur foi dans le grand projet de l'Université du Québec.

2. 1997-2000 : un développement d'un autre type

Ce que nous avons réalisé ensemble en 1996-1997 me semble contenir les bases et l'esprit des chantiers qui nous attendent au cours des prochaines années. Notre ordre du jour est chargé, en effet, d'abord tout simplement parce que, en prenant appui sur des mesures et des contributions temporaires, nous nous sommes engagés à honorer des rendez-vous budgétaires qui supposent des actions qualifiées à bon droit de structurantes. Il l'est aussi, parce que la conjoncture exige des universités et des autres grands services publics qu'ils accomplissent des révolutions importantes, peu soupçonnées il n'y a guère encore.

Ce que je veux essentiellement suggérer ici, c'est que nous ne sommes pas pour autant engagés dans la dynamique stérile et déprimante de quelque opération "machette" qui équivaldrait à nous rapetisser systématiquement et, à plus ou moins long terme, à nous détruire. Certes nous avons coupé et nous devons encore couper, mais ce ne peut pas être la passion de cisailer et de charcuter qui nous inspire et nous fasse vivre. La ponction dans les rémunérations individuelles, une opération à laquelle le Gouvernement lui-même a d'emblée préféré la réduction de la masse salariale globale, nous aide actuellement de manière déterminante à passer le plus dur. Mais ce ne peut pas être là une voie dans laquelle on doit s'installer, à moins que nous acceptions de nous déclasser nous-mêmes par rapport à la concurrence des circuits du savoir ou, pire encore, que nous estimions que nous "valons" effectivement moins par rapport à d'autres. Les travaux en cours sur la définition d'une politique salariale compétitive et adaptée à nos besoins témoignent de notre volonté commune d'assurer l'avenir de notre université; encore faut-il nous en donner aussi les moyens.

Les rendez-vous que nous visons nous sollicitent d'une autre manière, à la fois plus exigeante et plus stimulante. Et il n'est pas nécessaire d'être freudien orthodoxe pour estimer qu'un obstacle peut être transformé en moteur d'action. Ainsi, ce qui nous interpelle, c'est à la fois la nécessité et l'opportunité d'opérer des changements susceptibles de permettre notre développement. Car c'est bien à du développement qu'il nous faut penser; sans doute à un type de développement différent de celui auquel nous avait habitués le modèle de croissance linéaire des développeurs d'hier, à un développement davantage lié à des percées ciblées, voire à des investissements stratégiquement définis. C'est ce qui nous justifie de nous considérer d'ores et déjà engagés dans des chantiers institutionnels où les impératifs de la rationalisation doivent être indissociables des perspectives positives de la construction. En tout cas, tel est l'esprit qui a présidé à la demande faite par l'Assemblée des gouverneurs que tous nos établissements déposent, en janvier prochain, des plans de redressement qui soient sous le signe du développement.

Il n'y a pas de modèle unique de cette approche renouvelée de la rationalisation et du développement; et ce qui se passe chez nous et dans les pays occidentaux permet même d'en observer plusieurs. Mais des constantes se dégagent tout de même de l'observation de ces actions structurantes, qu'il me paraît utile d'évoquer brièvement. J'en retiendrai cinq.

D'abord, premièrement, ces actions visent à consolider : on rapproche ce qui va naturellement ensemble, on organise les synergies, on accroît la capacité d'action, et on neutralise ainsi des fragilités excessives ou potentiellement dangereuses. Deuxièmement, elles visent le positionnement stratégique dans les nouveaux échiquiers en émergence: on noue les

partenariats opportuns, on occupe les créneaux ayant de l'avenir, on table sur ses atouts, on se met en piste pour la "Pole Position", et on se dispose à affronter favorablement la concurrence. Troisièmement, ces actions visent à alléger les structures d'encadrement et de gestion: on modernise les processus, on redessine les lieux de responsabilité et d'imputabilité, on simplifie les dispositifs et on s'emploie ainsi à améliorer l'efficacité et la performance de l'organisation. Quatrièmement, ces actions structurantes visent la diminution des coûts globaux et unitaires, particulièrement ceux qui sont générés par le mode d'organisation lui-même: on rationalise donc, on rationne parfois, à la fois pour faire face à la décroissance des ressources et pour dégager les moyens d'amorcer des développements opportuns. Enfin, cinquièmement, ces actions visent à identifier de nouveaux revenus ou de nouvelles sources de revenus: on s'ingénie à identifier des clients ou des partenaires qui, d'une façon ou d'une autre, trouvent profit à acheter, investir ou contribuer, et on refuse ainsi de s'enliser dans des rationalisations qui consisteraient à se ratatiner soi-même.

Loin de moi l'idée de promouvoir ici quelque typologie du genre "les dix commandements de l'avenir" ou "comment réussir dans la vie". Une observation suivie, et largement partagée avec plusieurs d'entre vous, m'autorise seulement à estimer que c'est dans ces perspectives que nous avons le plus de chances de faire ce que nous nous sommes engagés à faire : atteindre, en l'an 2000, une situation budgétaire administrativement et socialement correcte et, surtout, bâtir notre avenir de grande université.

3. Des chantiers de développement

Des chantiers de développement, où travailler à la construction de notre université de demain, il n'en manque pas. Nous n'en avons même pas une liste complète, s'il est vrai que le propre de la dynamique de développement que j'évoque est justement de les faire émerger progressivement à qui s'engage dans ce type de démarche et adopte cette attitude face à la réalité. Je veux tout de même en identifier un certain nombre, ou plutôt un certain nombre de secteurs dans lesquels nous aurons à les identifier et à les entreprendre. Comme cela sied bien à ce rassemblement de rentrée, je souhaite contribuer ainsi à esquisser avec vous ce à quoi pourrait ressembler concrètement l'Université du Québec de demain, une ébauche de projet institutionnel dont je souhaiterais que nous puissions discuter de plus en plus couramment.

3.1 Des reconfigurations d'ensemble

Il y a un niveau global - "interétablissements", si l'on veut - qu'il faut mentionner en premier lieu, celui qui touche la figure d'ensemble de notre université.

Deux opérations majeures y sont actuellement en cours - autour des sciences de la santé à Ville de Laval et des sciences de la mer à Rimouski. Par-delà les résultats spécifiques attendus de ces deux entreprises, ce sont des attitudes nouvelles que nous pouvons y trouver: le goût d'entreprendre, la conviction que nous pouvons réaliser des choses significatives. Quelque chose comme une invitation à agir.

Ce sont là des opérations lourdes et prenantes, vous vous en doutez bien. Elles n'ont rien d'insolite ou d'inattendu pour autant, tous les jalons en ayant été posés avec constance au cours des années. Et il était sans doute normal, selon une expression entendue, que l'approche finale soit "pilotée d'en haut". Mais je vous dirai en toute conviction que la capacité de saisir les occasions et d'assumer le gouvernail fait partie du travail de direction tel que vous l'avez vous-mêmes défini dans la réingénierie du Siècle social. Du moins l'ai-je compris ainsi.

Y aura-t-il d'autres opérations de ce type, ont commencé à demander certains d'entre vous ? Oui, sans doute, à plus ou moins court terme, les démarches en cours devant nous rendre plus aptes à repérer les secteurs où le passé a déposé les germes de telles nouvelles étapes de développement, et ceux où l'avenir en appelle avec plus d'insistance. Pour ma part, je perçois assez nettement que c'est ce genre de gestes qui est porteur d'avenir et qui répond le mieux aux attentes de l'opinion publique et du Gouvernement en matière de rationalisation de nos activités, mais je n'ai pas une idée aussi nette, encore moins une idée toute faite inscrite sur quelque agenda caché, de tous les lieux et de tous les secteurs précis où il serait indiqué d'agir. Et, rien n'étant plus clair que ce qui est dit clairement, je vous redis que je n'ai reçu aucun mandat de qui que ce soit sur quelque geste de cette nature. Il nous revient de prendre nous-mêmes nos responsabilités.

Je veux tout de même rappeler que nous avons déjà identifié le télé-enseignement - et son corollaire, la multimédiatisation - comme objet d'une action institutionnelle concertée. Vous en aviez même fait, déjà avant mon arrivée, une pièce importante de la stratégie de notre présence en région. Et les discussions de la dernière année sur le projet des "presses universitaires multimédias" ont montré que la problématique déborde le cadre d'action de notre université.

Trois volets complémentaires sont actuellement sous examen dans ce dossier du télé-enseignement. Le premier - institutionnel, disons - concerne la façon de concevoir et de situer le télé-enseignement et la multimédiatisation dans notre offre de services et, spécifiquement, de situer la place et le rôle de la TELUQ au sein de notre université. Le deuxième concerne les contenus ou les objets auxquels il serait opportun que nous accordions prioritairement notre attention commune; nos vice-recteurs à l'enseignement et à la recherche s'y penchent actuellement et s'emploient à identifier des domaines, voire des cours, plus immédiatement indiqués que d'autres. Le troisième volet est financier et a fait l'objet d'un mandat spécifique de l'Assemblée des gouverneurs; le Vice-président à l'administration y travaille activement avec ses collègues, le but étant de définir, dans notre formule de financement, les éléments propres au financement de la TELUQ.

Dans le sillage de notre dossier dit "des universités en région" et comme suite à la demande qu'elle en a faite dans sa lettre du 10 décembre 1996, je me suis engagé à faire rapport à la Ministre sur notre façon d'envisager la pratique de la concertation avec la TELUQ, les neuf millions de dollars récemment alloués à cette dernière militant d'emblée aussi en faveur de la clarté de notre position institutionnelle en la matière. Mais j'ai dû différer quelque peu le moment de transmettre un tel rapport; non pas par manque de temps ou par incurie, mais parce que les résultats des travaux en cours ne sont ni mûrs ni immédiatement intégrables dans une position dont je puisse dire qu'elle est nette et soutenue par un consensus interne suffisant.

Ainsi, par exemple, sur le premier volet - celui du positionnement de fond -, on peut dire que, si la situation juridique est tout à fait claire, il n'en est pas de même des perceptions et des comportements. La situation juridique est claire en ce que les lettres patentes de la TELUQ, consacrant en cela près de vingt ans de gestion du télé-enseignement à l'Université du Québec, établissent clairement le statut d'établissement universitaire de la TELUQ, avec son conseil d'administration, ses programmes, ses étudiants, ses professeurs, ses chercheurs, son budget, sa planification stratégique. Mais, dans le discours de bien des intervenants, les choses ne semblent pas toujours aussi claires et il n'est pas rare que les attentes vis-à-vis de la

TELUQ s'expriment comme à l'égard d'un établissement qui serait au service de tous. Il arrive aussi que d'autres universités et d'autres organismes tiennent un discours semblable. Il faut dire que, en concentrant ses investissements de nouvelles technologies à la TELUQ, le Ministère donne lui-même le message qu'il ne s'attend pas à ce que tout le monde se lance dans la multimédiatisation de la même manière que la TELUQ. Quant aux partenariats et à la concertation avec la TELUQ, ils sont dans nos discours et occupent une place importante dans la planification stratégique de la TELUQ. Mais, en dehors de quelques alliances prometteuses, par exemple avec l'UQAM, l'ETS, l'INRS, les opérations communes lèvent trop peu et plutôt difficilement.

Il faut démêler tout cela et définir une position qui permette le plus large consensus possible entre nous. Nous avons besoin de cette clarification pour nous positionner stratégiquement dans ce secteur et pour profiter de la longueur d'avance dont nous disposons encore, mais sans savoir pour combien de temps. Plus immédiatement, nous en avons besoin pour conclure nos travaux sur la formule de financement, les moyens devant bien évidemment être subordonnés aux finalités. J'ai donc proposé à l'Assemblée des gouverneurs de créer un groupe de travail pour baliser une position d'ensemble à ce sujet, l'objectif étant de conclure avant la fin de l'automne. Cet après-midi même, l'Assemblée des gouverneurs a demandé à MM. John LeBoutillier, Léo Vigneault et Jean-Marie Archambault de faire des propositions sur la place et le rôle de la TELUQ en matière de télé-enseignement et de multimédiatisation au sein de l'Université du Québec, sur les moyens de favoriser et de soutenir des partenariats fonctionnels et efficaces entre la TELUQ et les autres établissements de l'Université du Québec, sur les modes souhaitables de développement et de financement du télé-enseignement et de la multimédiatisation. Et elle leur a demandé d'entendre les établissements qui souhaiteraient faire connaître leurs vues sur ces questions.

Dans la même perspective "interétablissements", j'ai invité la Vice-présidente à l'enseignement et à la recherche à proposer un cadre de redéfinition et de relance de notre Groupe de recherche sur l'enseignement supérieur (GRES). Il n'y a pas très longtemps, celui-ci a été transféré à l'INRS, que je remercie d'avoir accepté d'assumer ainsi la transition souhaitée, mais je pense, comme la direction de l'INRS, que le GRES serait mieux situé dans un établissement où se vit l'ensemble des activités universitaires aux trois cycles de formation et qui expérimente l'ensemble des éléments de la vie sur un campus universitaire.

L'UQAM, qui a déjà un important noyau d'expertise dans ce secteur, notamment avec le Centre interuniversitaire de recherche sur la science et la technologie (CIRST) et l'Équipe de recherche sur l'organisation de la fonction enseignement à l'université (EROFEU), a offert de prendre le pilotage du GRES. Sous réserve de plus ample examen, cela me semble tout à fait judicieux et approprié. Ce pourrait être l'occasion de consolider nos forces dans ce domaine et de nous positionner, à un moment où l'élaboration d'une politique des universités pourra difficilement ne rien prévoir pour la recherche sur l'université et sur l'enseignement supérieur.

L'École des technologies de l'information (ETI) est un autre cas intéressant et prometteur de concertation "interétablissements". Fruit de l'initiative de l'INRS, de l'ETS et de la TELUQ, et de la collaboration avec l'UQAM, il y a là une entreprise de consolidation et de concertation qui, par la synergie ainsi créée, nous permet de compter être solidement présents dans ce secteur de pointe en grande demande. Nous suivons cela avec beaucoup d'attention.

Nous suivons avec la même attention les travaux de notre Centre multirégional de recherche en foresterie. Je comprends que ses membres, incluant maintenant pleinement l'UQAC, ont

convenu de faire le point au cours de l'année et de définir la manière de poursuivre l'entreprise. Présents partout comme nous le sommes sur le territoire du Québec, physiquement plus proches que d'autres des ressources forestières elles-mêmes, nous avons tout intérêt à consolider et à articuler nos dispositifs d'intervention dans ce secteur.

Toujours au chapitre de l'"interétablissements", il me semble que nous devrions être dans le peloton de tête en tout ce qui touche les liaisons académiques et institutionnelles avec les collègues. Des travaux sont actuellement en cours à cet égard sous l'égide du Comité de liaison de l'enseignement supérieur. Ma conviction est que, sans attendre des conclusions qui seront forcément générales, nos établissements, particulièrement en région, devraient prendre l'initiative de partenariats institutionnels novateurs, audacieux même. Point n'est besoin pour cela de brandir le spectre de quelque remise en question de la Loi sur les cégeps. Bien des alliances sont possibles sur le plan de l'organisation des services ou même de la composition des instances de décision, qui pourraient permettre aux uns et aux autres de resserrer leur collaboration et de libérer des ressources pour leurs engagements les plus importants. J'estime depuis longtemps que nous avons été plutôt timides à cet égard, même si l'UQAT a réussi des percées encore inédites dans ce domaine. Dans le prolongement de l'opération sur les universités en région, nous avons là-dessus annoncé des intentions que nous nous devons maintenant d'honorer de manière un peu convaincante.

Voilà pour l'"interétablissements". J'espère en avoir assez dit pour indiquer un type d'approche et le genre d'actions structurantes avec lesquelles nous avons rendez-vous. Je m'engage, pour ma part, à y consacrer réflexion et énergie. Et à prendre, aux moments opportuns, l'initiative de cueillir avec vous les fruits qui auront suffisamment mûri.

3.2 Des reconfigurations au sein des établissements

Un deuxième grand type de chantier s'apparente à ces actions "interétablissements": il concerne les actions structurantes qui devront se réaliser à l'intérieur même des établissements et dont vous avez la responsabilité de prendre vous-mêmes le leadership. Je n'ai pas de liste à évoquer ici, car nous sommes vraiment sur le terrain propre des établissements eux-mêmes. Mais leur identification devrait procéder des mêmes visées et des mêmes repères: consolidation, positionnement, allègement, réduction des coûts, accès à des ressources nouvelles.

Il me paraît nécessaire et urgent de nous engager dans cette voie. Car, avec des ententes dont l'encre de signature n'est pas séchée, je vois mal que nous puissions "livrer nos marchandises" budgétaires en jouant encore du salarial. J'ajouterai qu'il y a des types de coupures qui ne pourront plus donner beaucoup autre chose que de l'étouffement: dans bien des cas, le fond du baril est atteint. Il faut plutôt penser autrement et nous demander si nos manières de nous organiser institutionnellement pour offrir et gérer nos services de formation ne gagneraient pas à être pensées sur d'autres bases, moins cloisonnées, plus simples, plus légères, voire regroupées dans des structures plus compactes. Et cela touche aussi bien la gestion des activités d'enseignement et de recherche que celle des services administratifs. Car, il faut le dire, il n'est pas toujours facile de trouver la personne qui est en position de décision dans nos établissements. Même nos amis nous le soulignent sympathiquement avec le sourire: nous sommes bâtis un peu compliqués pour qui attend des décisions rapides.

Nous ne partons tout de même pas à zéro à ce chapitre. J'observe, en effet, que des établissements ont procédé ou réfléchissent à des réingénieries qui ont modifié ou modifieront

substantiellement leur organisation, souvent en commençant par le sommet. Ici même, au Siège social, les décisions de l'an dernier ont déjà beaucoup changé les modes de fonctionnement, et ce n'est pas terminé. L'UQAM, notamment, est engagée dans une démarche, sans précédent à ma connaissance, pour repenser et redéfinir ses structures, ses procédures, ses politiques; le volumineux rapport du Comité du changement, déposé en juin dernier, constitue à cet égard un impressionnant cahier des charges. L'UQTR poursuit également une démarche systématique de réingénierie, dont les éléments connus mettent singulièrement en appétit. À l'INRS, des travaux majeurs sont aussi en cours pour redessiner la structure d'organisation des centres actuels et pour procéder à des consolidations susceptibles d'accroître la force de frappe de l'Institut.

Ces exemples n'épuisent pas la liste des chantiers institutionnels en cours ou projetés, mon souci n'étant pas ici d'être exhaustif, mais plutôt de faire écho à ce qui me semble devoir être un mouvement d'ensemble. L'enjeu en est la reconfiguration des structures institutionnelles et la révision de nos modèles d'organisation et de gestion des activités d'enseignement et de recherche. À quoi se greffent les travaux en cours pour parfaire la réingénierie réseau des services administratifs - celui des achats, des services financiers et des secrétariats généraux, par exemple - et ceux qui visent à nous doter collectivement d'un réseau de télécommunications de pointe.

Ce sont là des opérations complexes et exigeantes, mais dont nous ne pourrions pas faire l'économie. Et le temps nous est compté.

3.3 Les programmes d'études

Il y a un autre niveau, fondamental s'il en est, d'actions structurantes possibles et nécessaires. Je pense ici à nos programmes d'études.

Parlons d'abord de notre offre de programmes. Essentiellement pour souligner l'importance de compléter l'éventail de nos programmes, là où cela est indiqué et de plus en plus reconnu. Le besoin étant maintenant établi d'enrichir le patrimoine de base de l'UQAH et de l'UQAT, il faut résolument passer aux actes, de même que dans certains domaines ciblés d'autres établissements. Cela est d'autant plus opportun que, dans le cas des deux établissements mentionnés, la viabilité institutionnelle à moyen terme pourrait bien être liée à leur capacité d'offrir une brochette de programmes de formation qui corresponde aux besoins de la population de la région. Je verrais bien ici une action vigoureuse et assez rapide.

Par ailleurs, nous avons dit et répété que, même souhaitables, les expansions de l'avenir ne pourront pas se faire selon les schèmes de développement du passé. Les développements de programmes seront dorénavant tributaires de notre capacité de penser dans une perspective de réseautage académique. Bien enclenchés au cours de la dernière année, les travaux de réseautage devront s'accroître. Je perçois, pour ma part, que les bailleurs de fonds gouvernementaux, et pas seulement pour l'Université du Québec, lieront de plus en plus leur appui à la démonstration que les concertations souhaitables ont été réalisées. Notre fonctionnement en réseau constitue un énorme atout à cet égard.

Parlant de réseautage, je me réjouis de l'heureuse issue imminente des discussions entourant le génie minier à l'UQAT. Si le Gouvernement veut bien donner suite à la recommandation unanime dont nous pourrions convenir dès demain avec McGill, Laval et Polytechnique, l'UQAT entrera de plain-pied dans le secteur minier, avec une option "électromécanique

minière" à l'intérieur de son programme de génie électromécanique et, au terme des démarches habituelles, avec une maîtrise professionnelle conjointe en génie minier. L'UQAT pourra dès lors évoluer dans les circuits québécois et continentaux du génie minier, dans un climat de consensus et de coopération avec les autres universités, avec l'industrie minière, et avec les décideurs régionaux et gouvernementaux qui ont appuyé ce développement en Abitibi-Témiscamingue. C'est un cas de réseautage qui, débordant le cadre de notre université, est porteur de riches enseignements, y compris sur notre capacité de régler nous-mêmes nos problèmes.

Plus profondément encore, et à la faveur de mouvements dans lesquels nous ne pourrions évidemment pas nous engager seuls, je suis de ceux qui estiment que, à plus ou moins long terme, les consolidations et les restructurations devront aller jusqu'à revoir le modèle, dominant au Québec, de programmes de 1er cycle typiquement spécialisés et fortement disciplinaires. Même les universités québécoises de culture anglo-saxonne - Bishop's mise à part, peut-être - ont très peu réussi à surmonter ce cloisonnement qui, quoique garant de plusieurs avantages par ailleurs souhaités, a beaucoup contribué à la balkanisation de nos programmations académiques. Nos banques de cours demeurent lourdes, en dépit des élagages qu'on y a déjà opérés. Quant au nombre de programmes, et sans qu'on se fasse d'illusion sur les vertus de la rationalisation en ce domaine, il est élevé, trop même, si l'on considère qu'il risque d'engager des étudiants dans des avenues inutilement étroites et que les coûts de leur gestion académique ne sont pas négligeables. La polyvalence attendue des diplômés, comme aussi l'insistance croissante mise sur les compétences génériques et transférables, appelle sûrement des consolidations en profondeur. Les actions de restructuration avec lesquelles la conjoncture nous donne rendez-vous me semblent devoir éventuellement aller jusque-là.

En tout cela, vous le voyez comme moi, nous rejoignons les intentions qui ont présidé à la mise sur pied de la Commission des universités sur les programmes (CUP). Celle-ci est à l'oeuvre et a déposé, en juin dernier, un premier rapport qui, en fait, expose essentiellement un plan de travail. On y comprend que la Commission sera bientôt à même de faire des recommandations dans les secteurs des sciences religieuses, de la musique et des communications.

Il est trop tôt pour mesurer l'efficacité et la fécondité du processus en cours. J'observe aussi que le rythme des opérations en rend certains sceptiques ou inquiets, encore qu'on ne voie pas bien comment faire les choses beaucoup autrement, à moins qu'on s'imagine que des décideurs, fonctionnaires ou autres, pourraient valablement procéder au redécoupage de la carte des programmes d'études. Nous continuons donc de faire le pari que la démarche aboutira et pourra soutenir les consolidations, les collaborations, les spécialisations, les répartitions, voire les retraits, jugés les plus prometteurs ou les plus nécessaires.

Nos vice-recteurs à l'enseignement et à la recherche se sont organisés pour suivre collectivement les dossiers de la Commission. Je suis moi-même cela avec attention et je les vois expérimenter ensemble la complexité d'une opération qui consiste pour nous à allier les impératifs de notre propre cohérence de réseau et ceux de la viabilité de l'ensemble du système universitaire québécois. En toute hypothèse, nous devons être prêts à pouvoir réagir de façon constructive aux recommandations à venir de la Commission. Dans certains cas, nous endosserons - et rondement, j'ose l'espérer. Dans d'autres cas, quand d'aventure nos établissements n'auront pas été dans le coup, il faudra compléter les travaux. Dans d'autres encore, il faudra aussi savoir dire non. C'est à voir.

Quoi qu'il en soit de l'évolution de la Commission, je demeure convaincu que nous ne devons pas être à sa remorque et attendre ses recommandations pour agir là où nous jugeons opportun de le faire. J'irai même plus loin : j'estime que nous pouvons faire plus et plus structurant qu'à peu près tout ce que la Commission pourra recommander. Et le faire avec un souci de positionnement stratégique institutionnel que la Commission ne peut évidemment pas avoir à notre place. Tout comme il ne lui est pas possible d'entrer dans la dynamique propre aux établissements et d'examiner les reconfigurations internes à propos desquelles elle n'a aucun mandat. Tout ce que j'ai évoqué sur ce que nous sommes à faire ou que nous pourrions faire devrait avoir suffisamment illustré l'opportunité de conserver le leadership de nos actions structurantes.

Encore en matière de programmation, la conjoncture actuelle nous invite à confirmer, à renforcer et à faire connaître la carte stratégique de nos engagements en recherche. Et, de cette conjoncture, je retiens particulièrement, bien sûr, les attentes collectives vis-à-vis de la rationalisation des activités universitaires, les travaux de la Commission des universités sur les programmes, le resserrement des budgets des organismes subventionnaires de la recherche, mais aussi la mise sur pied de la Fondation canadienne pour l'innovation.

Ce dernier élément de conjoncture devrait constituer une occasion particulièrement positive de promouvoir nos atouts et nos zones d'excellence, en même temps que d'obtenir un appui financier significatif. Plus nous serons articulés, plus nos masses critiques seront clairement constituées et visibles, plus sera évidente notre contribution à l'accroissement de la capacité d'innovation, mieux nous serons placés pour performer dans les concours et justifier l'octroi de subventions importantes. Je ne m'illusionne évidemment pas sur la facilité de percer certains tissus institutionnels étroitement maillés, mais on peut estimer que les responsables gouvernementaux ne sauraient impunément cautionner quelque concentration suspecte des ressources. Nous avons convenu de travailler ensemble et avec détermination dans le cadre des concours de la Fondation; le pari me semble bon.

Par-delà ces opérations, c'est le cadre stratégique du développement de la recherche dans notre université qui doit nous occuper. À ma connaissance, nous n'avons jamais disposé d'un tel cadre stratégique d'ensemble, sinon par l'addition des prospectives de chaque établissement. L'explicitation de notre stratégie d'ensemble en recherche m'apparaît comme une tâche particulièrement opportune. Et, je n'en doute pas un instant, cette stratégie devra, comme nos autres actions structurantes, être sous le signe de la consolidation et du renforcement, ce qui devra bien finir par signifier que nous sommes prêts à laisser tomber certains secteurs où nos chances de percer sont décidément trop minces, tout autant qu'à confirmer nos lignes de force et nos avances.

3.4 Le recrutement et la rétention des étudiantes et des étudiants

Un quatrième chantier de développement a déjà été formellement identifié dans des démarches antérieures et exploré dans le rapport Thibault (La force d'un réseau) : il s'agit du recrutement et de la rétention des étudiantes et des étudiants.

Nous sommes généralement réticents à aborder explicitement cette dimension du développement, sans doute à cause du spectre de la "course aux clientèles", une perspective que dénoncent les observateurs et à laquelle nous nous refusons nous-mêmes. Mais ne mêlons pas tout. Nous avons raison de rejeter des pratiques qui consisteraient à repêcher et à admettre

tout un chacun sans trop d'égards à sa capacité réelle de réussir les études entreprises et seulement pour faire nombre. Nous avons raison de récuser ce mercantilisme incompatible avec la nature de l'université. Mais cela n'a évidemment rien à voir avec la mission que nous avons de former "toute personne qui en a la volonté et l'aptitude", selon les mots de l'ancienne Loi du ministère de l'Enseignement supérieur maintenant repris par la Loi du ministère de l'Éducation, et, dans notre cas spécifique, de favoriser l'accessibilité sur l'ensemble du territoire québécois. Attirer et accueillir le plus grand nombre possible d'étudiants aptes à réussir et désireux de se qualifier; et, pour cela, les contacter personnellement, les relancer aux différentes étapes du processus, en y associant les professeurs et les chercheurs eux-mêmes. Attirer et accueillir, oui, puis suivre, accompagner, encadrer, conduire à l'obtention du diplôme. Vus ainsi, le recrutement et la rétention peuvent constituer le noyau de très nobles stratégies.

Examinant les pratiques des établissements à cet égard, j'observe que nous sommes très inégalement actifs et "agressifs" en ces matières. L'UQAM s'est résolument engagée dans cette voie il y a quelques années maintenant, et avec de bons résultats. L'ETS, dont les responsables m'ont personnellement présenté leur activité d'intégration, fait également la preuve de l'efficacité d'une approche systématique et personnalisée. D'autres établissements m'ont fait part, au cours de ma tournée de l'hiver, de ce qu'ils font ou projettent de faire pour informer les candidats potentiels, pour les attirer, les accueillir, les accompagner, voire les aider financièrement. C'est manifestement à accentuer, comme sont à accentuer nos efforts pour attirer chez nous les diplômés les plus forts des collèges - pourquoi pas ? Certaines confidences privées me disent que nous ne sommes pas très actifs à courtiser efficacement les étudiants des programmes collégiaux perçus comme les plus exigeants. Pourquoi ne pas profiter de ce que les étudiants les plus performants ne semblent plus se diriger automatiquement vers des domaines de formation que nous n'avons pas? La stimulation par les pairs est pédagogiquement assez importante pour que nous cherchions à avoir aussi notre part de ces meilleurs talents.

Le nombre n'est pas, de soi, facteur de qualité. Mais il en est des populations étudiantes comme des autres dimensions de l'activité universitaire : il y a des seuils en deçà desquels la qualité peut être en cause. Et, sinon la qualité, sûrement la viabilité. On ne s'étonnera donc pas que nos établissements des régions périphériques aient à s'en préoccuper de manière toute particulière, eux pour lesquels nous avons justement demandé avec succès qu'on leur reconnaisse, du moins temporairement, une sorte de clientèle "plancher".

Nous disposerons sous peu des taux d'évolution des inscriptions dans nos établissements; nous verrons ainsi mieux où nous en sommes. Nous exploitons aussi actuellement les données permettant de repérer les moments où se produisent les déperditions et par rapport à quels collèges les évolutions de l'attraction sont positives ou négatives. Nous savons d'ores et déjà, cependant, que des actions vigoureuses s'imposent dans certains de nos établissements. À l'UQAH, par exemple, le bassin de population de l'Outaouais autorise à penser qu'on pourrait envisager une croissance importante; en fait, l'UQAH n'occupe pas le rang qu'elle devrait quant au nombre de ses étudiants. Cela est sans doute partiellement dû à l'approche de certaines instances québécoises, qui ont longtemps estimé que Hull devait se développer en complémentarité avec les universités ontariennes. Mais le projet de l'Université du Québec appelle sûrement une autre approche stratégique, et je verrais bien que notre élargissement du patrimoine académique de l'UQAH soit l'occasion d'un développement institutionnel significatif. C'est tout à fait possible en Outaouais.

Toujours au chapitre du recrutement et de la rétention, deux autres zones d'action sont à investir plus résolument que nous ne le faisons actuellement: le recrutement d'étudiants étrangers et la formation continue. Des étudiants étrangers, on ne dira jamais assez ce qu'ils apportent de diversité, de richesse culturelle et de retombées économiques; ce qu'ils permettent aussi, pédagogiquement, pour préparer nos étudiants au monde globalisé qui est déjà le nôtre. Le système de recherche du Québec serait lui-même passablement différent si les étudiants étrangers n'étaient pas présents aux cycles supérieurs comme c'est actuellement le cas. Nous n'avons pourtant pas notre part de cette précieuse population; et ce n'est pas parce que quelque force maléfique nous en empêche. L'intérêt qu'ont récemment manifesté à cet égard nos vice-recteurs à l'enseignement et à la recherche doit être soutenu et pleinement assumé dans les établissements. Et si des initiatives réseau paraissaient opportunes, notamment en ce qui a trait aux actions à conduire à l'étranger et sur l'Internet, il ne faudrait pas tarder à nous organiser.

Quant à la formation continue, vous observez comme moi que le visage en change rapidement: la loi dite du 1 % a notamment contribué à susciter des intérêts nouveaux, autant dans la demande que dans l'offre de formation. Nous avons historiquement fort bien fait en ce domaine, en particulier à l'intention du personnel des services publics, avec des stratégies qui ont permis l'émergence des certificats et, notamment à l'ENAP, de programmes novateurs de deuxième cycle. Mais la donne est en train de se modifier assez radicalement. Même si demeurent des besoins importants de perfectionnement et de recyclage individuels, il se développe actuellement de nouveaux circuits, où les grandes entreprises ou des groupes d'entreprises expriment des besoins institutionnels, alors que les formateurs les plus divers se mettent en piste.

Il nous faut nous positionner dans ce domaine hautement compétitif, mieux et plus vite que ce que nous réussissons actuellement. Notre fonctionnement en réseau constitue même ici un atout concurrentiel très important, pour peu que nous arrivions à alléger nos procédures institutionnelles de prospection, de mise en marché, de négociation, de décision et de "livraison" des services. Penchons-nous là-dessus sans attendre, si vous le voulez bien. C'est important et urgent.

Dans toutes les actions structurantes à entreprendre ou à poursuivre, il y a donc sûrement quelque chose de significatif à faire du côté de l'effectif étudiant. Et plusieurs pensent que la TELUQ elle-même pourrait, de concert avec les autres établissements et en en partageant les retombées, beaucoup contribuer à rejoindre des clientèles que personne ne dessert actuellement.

3.5 L'accès à de nouveaux revenus

Je veux, en guise de cinquième et dernier chantier, rappeler l'importance et l'urgence de nous engager dans des actions pour accroître les revenus.

D'abord, rappelons que, dans les perspectives de recrutement et de rétention que je viens d'évoquer - et cela soit dit avec toutes les précautions nécessaires pour ne pas tomber dans des braderies dont je serais le dernier à vouloir -, il y a une évidente composante de revenus. Vous avez sûrement mesuré vous-mêmes ce que la baisse des effectifs a coûté à nos établissements depuis 1993: au-delà de 26 M\$ récurrents pour l'ensemble du réseau. Si elle n'est pas stoppée, cette hémorragie nous épuisera vite. Voyons donc les choses en face: nos clientèles, qui sont notre raison d'être, sont aussi notre "nerf de la guerre".

Des revenus externes, il en circule aussi passablement autour des universités; presque chaque jour, les médias font état de dons, de commandites et de contrats. Pour le dire comme je le pense, je trouve que le nom de l'Université du Québec n'y apparaît pas à la hauteur de son poids et de son importance. Il faut tout faire pour infléchir ce cours des choses.

Je sais, à cet égard, que certains établissements sont engagés ou vont s'engager dans des campagnes de souscriptions publiques. Et que d'autres sont en instance d'obtenir une fondation universitaire au sens défini par la loi récemment adoptée par l'Assemblée nationale. Comme culture organisationnelle, nous avons encore à beaucoup cheminer pour épouser de nouveaux réflexes en ce domaine, aussi bien pour nous y lancer que pour prendre l'habitude, qui a fait ses preuves ailleurs, de capitaliser les fonds recueillis, ce sans quoi nous en sommes toujours à recommencer.

Je sais aussi que nos vice-recteurs à l'administration réfléchissent activement à ce que pourrait permettre la mise sur pied d'instances de valorisation industrielle et commerciale de la recherche, ou encore la création de coopératives de mise en marché des produits intellectuels. Les temps actuels sont particulièrement propices à ce genre de prospection. Il y a même urgence à agir et à ne pas être les derniers à agir.

Au chapitre de l'accroissement des revenus autonomes, certaines universités réclament systématiquement la hausse des droits de scolarité. Nous continuerons de ne pas le faire. Non pas que nous soyons "au-dessus de nos affaires". C'est bien plutôt que nous sommes conscients que nos étudiants seraient plus sensibles que d'autres à une telle hausse - on n'a qu'à voir les chiffres concernant les bénéficiaires du Régime gouvernemental de prêts et bourses. C'est aussi, plus radicalement, qu'il appartient au Gouvernement de décider de la répartition des coûts des services publics entre les impôts généraux et les frais assumés par les usagers, ainsi qu'il le fait dans les autres secteurs de l'éducation, dans les services de santé, dans les services juridiques, dans les services de transport et dans les autres services publics, voire en ce qui a trait au niveau de l'impôt foncier perçu par les municipalités et par les commissions scolaires. On peut même penser que la détermination des droits de scolarité est, dans une certaine mesure, indépendante de l'établissement du niveau du financement des universités. C'est pourquoi le vrai débat, pour nous, porte beaucoup plus sur ce niveau de financement - et on sait ce que le rapport Gilbert en a dit - que sur une éventuelle augmentation des droits de scolarité, dont on compterait illusoirement qu'elle s'ajoute automatiquement à nos revenus. Nous avons tout de même un peu plus de mémoire que cela! Cela étant dit, nous continuerons d'être vigilants vis-à-vis des nouvelles distorsions de système qui ne manqueraient de découler d'une forme ou l'autre de libéralisation différenciée des droits de scolarité.

* * *

Je n'ai pas la prétention d'avoir établi aujourd'hui notre planification des prochaines années. J'ai seulement voulu exercer le droit et le devoir de parole attachés à ma charge pour explorer quelques éléments d'une vision de l'avenir, dont j'espère qu'elle puisse contribuer à inspirer et à motiver. Vous êtes tous engagés dans une démarche qui doit conduire à présenter à l'Assemblée des gouverneurs vos stratégies de redressement budgétaire, lesquelles sont indissociables de vos stratégies de développement. C'est dire que nous pourrions difficilement passer à côté du genre de chantiers de développement que j'ai tenu à évoquer avec vous. Pour ma part, j'entends accorder beaucoup d'attention à tout ce qui, concernant l'ensemble des

établissements ou plus d'un entre eux, exige que des initiatives soient prises et des leaderships, assumés. C'est que je suis tout à fait convaincu que ce n'est qu'ensemble, et grâce aux atouts et aux outils que nous donne la force du réseau, que notre université et chacun de ses établissements pourront se sortir positivement de la situation extrêmement difficile que nous avons à gérer. Qu'ils pourront, surtout, maintenir les acquis et réussir à bâtir la grande université dont nous rêvons. Ce que nous avons fait et ferons ensemble m'inspirent une confiance, une détermination et une fierté que je suis heureux de partager avec vous.

C'est sur ce fond de perspectives et de chantiers institutionnels que nous aurons bientôt à nous positionner vis-à-vis du projet de politique des universités auquel travaille le Ministère et que la Ministre s'est engagée à soumettre à la consultation avant longtemps. Je ne vous cacherai pas que j'ai été tenté de consacrer mon exposé d'aujourd'hui à esquisser les bases d'une position préalable, histoire de stimuler notre réflexion commune et, pourquoi pas, d'établir deux ou trois balises pour la suite. Mais je me suis dit que ce serait sans doute prématuré et que je vous devais plutôt ces considérations stratégiques d'allure plus institutionnelle. Disons que ce n'est que partie remise.

D'ici là, nos constituantes générales admissibles se seront soumises à l'épreuve annuelle de la revue Maclean's, moins convaincues de la validité de la méthode et du questionnaire que conscientes de ne pas pouvoir décemment être les seules à éviter systématiquement d'aller sur la patinoire, toutes les autres universités québécoises ayant décidé d'y aller. Je leur souhaite une bonne participation et les assure de l'appui actif des services de la maison. Nous serons aussi ensemble pour gérer les suites de l'opération.

L'évocation de ce palmarès nous y disposant tout naturellement, je vous invite à passer maintenant à notre propre palmarès annuel des prix d'excellence en recherche, en enseignement et en gestion de l'Université du Québec.

Je vous remercie de votre attention.

§ § §