

Lucier, Pierre

L'Université du Québec vers l'an 2000 : éléments de positionnement stratégique

Notes pour l'allocution prononcée par Monsieur Pierre Lucier, président de l'Université du Québec, lors de la rencontre de la rentrée 1999 des dirigeants du réseau de l'Université du Québec, à Québec, le 25 août 1999.

Chers collègues,

Je suis heureux de vous retrouver de nouveau pour cette rencontre traditionnelle de la rentrée et pour cette autre occasion, précieuse mais toujours un peu impressionnante pour l'intéressé, de partager certaines de ses préoccupations, de ses convictions, voire de ses rêves, comme président de l'Université du Québec.

L'année universitaire qui commence, et qui nous fera entrer très bientôt dans l'an 2000, se prête tout naturellement à une réflexion de type prospectif et stratégique. D'autant plus que le Ministre de l'Éducation a invité les chefs d'établissement à participer à une démarche, sans véritable précédent, visant à fonder et à éclairer un réinvestissement public significatif dans le système universitaire québécois. Plus précisément, il leur a proposé trois pôles de ralliement et d'action : premièrement, un projet renouvelé de politique des universités, actuellement en gestation, qu'il souhaite nous voir commenter au cours de l'automne; deuxièmement, un plan de réinvestissement, élaboré à partir de priorités collectives et institutionnelles qu'il souhaite recevoir de nous à la mi-septembre; enfin, troisièmement, une politique renouvelée de financement, inspirée des remarques et suggestions qu'il souhaite aussi recevoir de nous sur la formule de financement actuelle et sur la manière dont il conviendrait de la faire évoluer.

Vous êtes déjà informés des opérations que nous menons, ensemble et dans chacun des établissements, pour répondre à ces invitations et pour honorer les échéances fixées. Je n'y reviendrai pas pour le moment. Je veux plutôt essayer d'identifier quelques pôles de référence susceptibles de baliser nos démarches. Et contribuer ainsi, je l'espère, au positionnement stratégique de notre réseau et de chacun de ses établissements.

Je le ferai en trois temps de réflexion, chacun renvoyant aux deux autres. Je voudrais d'abord, par mode d'esquisse, rappeler le projet universitaire et sociétal qui inspire toujours notre action et notre évolution. En deuxième lieu, avec ce rappel en toile de fond, je dirai quelque chose des priorités qui, par-delà les libellés spécifiques que nous en ferons, doivent dès lors guider les réinvestissements publics envisagés. Enfin, troisièmement, j'identifierai certains paramètres plus proprement stratégiques qui devront être pris en compte et qui concernent plus spécifiquement notre situation commune.

1. Le projet de l'Université du Québec

Il faut dire d'emblée que l'Université du Québec partage avec toutes les autres universités du Québec et de la planète sa mission fondamentale d'université: assurer la circulation et le développement des connaissances nécessaires à la formation de haut niveau que les personnes veulent et peuvent acquérir et dont nos sociétés ont un essentiel besoin pour leur développement culturel, scientifique, technologique, social et économique. À cet égard, le noyau dur de la mission de l'université est clair, et sa clarté même est une condition de son

efficacité et de son originalité. Le discours peut et doit, bien sûr, se faire parfois plus insistant sur tel ou tel aspect des engagements de l'université sur la capacité de répondre aux signaux du marché du travail, par exemple, ou sur une participation plus résolue aux circuits de l'innovation, ou encore sur l'exercice de la fonction critique. Selon les périodes, l'université a aussi été amenée à aborder de nouveaux territoires et à intégrer de nouveaux objets et de nouvelles disciplines et méthodes. Mais il n'est pas inutile de se reporter constamment à sa mission essentielle, qui donne sens à tout le reste. Et cette mission est une; elle est toujours et ultimement éducative et pédagogique. Elle pointe toujours celles et ceux qui viennent à l'université pour apprendre et acquérir des connaissances et des compétences de haut niveau.

Sur ce plan, assurément fondamental, l'Université du Québec ne se distingue pas formellement des autres universités québécoises. Et c'est heureux. Mais il n'est pas de mauvais aloi de souhaiter et d'estimer qu'elle peut se distinguer dans sa manière de s'y engager et de s'y comporter, essentiellement en s'intéressant très prioritairement aux étudiantes et aux étudiants, notre première finalité, et aux besoins de formation des populations qu'elle dessert. Les établissements de l'Université du Québec ont été et sont toujours près des gens et de leurs besoins; ils sont soucieux de "s'occuper du monde" et d'être à l'écoute des besoins en émergence. D'autres le font aussi, certes, mais j'observe que nous le faisons généralement plutôt bien.

Cette mission universitaire fondamentale et commune peut avoir des accents et des connotations passablement variés, ainsi qu'en témoigne la riche typologie d'établissements universitaires observable dans le monde, voire au Québec même. Il y a dès lors de multiples façons d'être une université. L'Université du Québec a, elle aussi, ses originalités et ses marques; et, à l'intérieur de l'Université du Québec, chaque établissement a les siennes. Il faudra que le libellé des priorités institutionnelles que nous sommes à formuler en traduise l'essentiel.

Pour ce qui est de l'Université du Québec globalement considérée, les traits de son apport propre et original au système universitaire et à la société québécoise me semblent se dessiner de façon assez nette et trouvent, dans chacun des établissements du réseau, des points d'ancrage et des modes de réalisation à la fois spécifiques et convergents. Énumérons-en quelques-uns, et des plus déterminants, me semble-t-il.

En tout premier lieu, il faut l'affirmer haut et fort: l'Université du Québec est une université à vocation proprement "nationale". La mission de l'Université du Québec couvre d'emblée l'ensemble du territoire québécois, son territoire géographique la métropole, la capitale, les régions, le territoire de ses grands secteurs névralgiques à l'INRS et dans nos constituantes, de même que celui de l'Administration publique, de la filière continue de formation technologique, de la formation à distance, cette dernière nous définissant même comme la seule université structurellement bimodale. Cela indique nettement à la fois la particularité de nos origines et la portée de notre mission. Nous sommes nés d'une volonté unanime de l'Assemblée nationale et c'est une loi publique qui constitue notre charte. Le Québec n'a donc pas "hérité" de nous, quitte à ajuster ses rapports subséquents avec nous; nous avons été explicitement voulus comme institution nationale, pour occuper l'ensemble du territoire, pour scolariser la population là où les besoins n'étaient pas couverts, pour développer des créneaux scientifiques déterminants pour l'avenir du Québec.

Vous aurez noté que je reviens souvent sur cette dimension de notre mission. Non pas pour afficher quelque mérite particulier. Fondamentalement pour souligner notre raison d'être aussi

bien que les exigences particulières, voire les "figures imposées", qui en découlent. Et pour rappeler qu'il y a une responsabilité publique de soutenir adéquatement cette institution et de s'assurer qu'elle ait les moyens de figurer à la place qui lui revient dans le concert québécois et continental. Notre nom même, avec le génitif de possession qu'il connote, définit à cet égard un programme et des obligations qu'on se doit d'honorer.

Réfléchissant à ce caractère national de notre mission, il m'arrive, je l'avoue, de ne pas pouvoir surmonter toutes mes perplexités. Avoir une mission nationale, cela veut-il dire, par exemple, que nous soyons une université "publique" ou une "université d'État"? Non, pas formellement. Notre charte est bien une loi publique, mais n'y est rattaché aucun mode particulier de financement ou de niveau particulier de droits de scolarité, comme on l'observe généralement dans les "State Universities" de nos voisins. Nous sommes régis par les mêmes lois et les mêmes règles, budgétaires et autres, que les autres universités; nous avons les mêmes protocoles d'imputabilité. Nos administrateurs et nos chefs d'établissement ne sont même pas les seuls à être nommés par décret gouvernemental. Pourtant, on nous perçoit et nous nous percevons nous-mêmes comme étant plus "publics" que d'autres, plus nettement définis comme l'université des Québécoises et des Québécois. Les positionnements stratégiques qu'on nous demande, comme aussi la formulation d'une politique des universités, pourront difficilement nous permettre de faire l'économie d'une réflexion sur notre statut institutionnel, surtout si nous soutenons que notre mission "nationale" justifie certains réinvestissements ciblés. En cette matière comme en d'autres, il n'est pas toujours possible et souhaitable de naviguer sur plus d'un plan à la fois et, dans ce cas-ci, de vouloir être à la fois institution publique et institution privée, celle-ci fut-elle d'intérêt public. C'est à examiner de près.

Institution nationale, et sans doute en raison de cela, l'Université du Québec est aussi une institution démocratique: c'est le deuxième trait que je veux mentionner. Rassurez-vous, je ne veux pas jouer ici les soixante-huitards impénitents. J'entends par là que l'Université du Québec s'est définie et continue de se définir à partir des besoins de la société québécoise et non pas d'abord à partir de ce qu'elle pense ou veut être elle-même.

Ce que je veux souligner ici n'est pas facile à cerner, car je ne voudrais surtout pas laisser entendre que nous sommes les seuls à être à l'écoute des besoins de la société québécoise! Mais il est pourtant vrai que la plupart des universités lisent les besoins en fonction d'un modèle et d'une mission qu'elles prennent d'abord soin de définir. Le discours institutionnel que j'entends, ici et ailleurs, depuis de nombreuses années équivaut à peu près au suivant: "voici qui et comment nous sommes, voici notre mission, voici comment nous pouvons servir la collectivité". Des énoncés de mission campent ainsi couramment les choses autour de la perception et de la volonté d'être comme ceci ou comme cela tantôt une "grande université de recherche", tantôt une "institution à vocation canadienne et internationale", tantôt encore une "maison vouée à l'excellence", etc. Je dirai d'emblée que ni sa loi ni son histoire n'ont vu l'Université du Québec se définir d'abord et offrir ensuite ses services. L'Université du Québec s'est définie essentiellement en fonction des impératifs de développement de la société québécoise. Université des Québécoises et des Québécois, y compris de celles et ceux qui sont socialement plus fragiles, de celles et ceux qui sont économiquement moins bien nantis, de celles et ceux qui sont aux frontières culturelles, sociales ou géographiques, l'Université du Québec a ainsi compris et précisé sa mission à travers sa lecture des attentes et des aspirations des collectivités. C'est vrai à Montréal, où elle est devenue, justement du côté Est et dans la plaine, une grande université urbaine francophone capable d'accueillir les nouvelles générations de jeunes et d'adultes et de s'engager dans des voies et des styles nouveaux; c'est

vrai dans chacune des régions, où les profils institutionnels épousent les atouts et les particularités de la région; c'est vrai dans nos instituts et écoles, qui continuent d'être des pionniers et des pionnières sur des terrains en friche et selon des façons de faire qui n'ont pas toujours été au goût du jour. Création nouvelle, sans véritables "plis permanents", l'Université du Québec est demeurée inventive, innovatrice, apte à se retourner et à saisir les occasions; quitte à avoir été parfois un peu casse-cou. Mais sa ligne de développement stratégique est toujours nette: se définir institutionnellement pour et avec les populations desservies et, à cette fin, accepter d'agir aussi, mais sans complaisance, de concert avec les pouvoirs publics. C'est cela, être démocratique au sens le plus fondateur du terme. Et l'Université du Québec l'est dans sa nature même, elle l'a été dans son histoire, et elle l'est toujours dans sa culture institutionnelle.

Un troisième trait majeur du profil spécifique de notre université, c'est sa constitution en réseau. Il peut sembler banal et répétitif de le réaffirmer, car tout le monde sait cela. Mais, particulièrement au moment où on parle partout de "réseautage" et de "partenariat", certains allant même jusqu'à souhaiter que toutes les universités fonctionnent en réseau, le rappel n'est pas du tout anodin. C'est que l'Université du Québec constitue un réseau original à maints égards. Il n'a pas été bâti sur le modèle de l'autorité unique coiffant des succursales ou accordant des franchises. Pour répondre aux aspirations qui l'ont fait naître et pour s'enraciner dans les communautés et leurs besoins, l'Université du Québec s'est progressivement déployée en un réseau d'établissements ayant leur statut juridique propre, leur conseil d'administration, leurs champs de décision et de responsabilité. Même si, juridiquement et historiquement, ils sont nés de son projet fondamental, et non l'inverse, ses établissements sont tous vraiment "constituants", qu'ils soient associés, constituantes, écoles ou instituts.

Différent du modèle américain d'université publique aussi bien que du modèle confédératif, c'est là un modèle assez finement calibré, qui permet des modalités de fonctionnement souples et adaptables. Notre évolution institutionnelle le montre à l'évidence: les dates de création ne sont pas toutes les mêmes, les statuts ne sont pas identiques, des statuts ont été modifiés, des fusions ont été opérées. Par-delà la loi et ses règlements, beaucoup de ce que nous faisons ensemble est même finalement lié à ce que nous voulons et décidons de faire ensemble. Nous n'avons pas, pour autant, épuisé l'éventail des façons de faire les choses en réseau. Le tournant de l'an 2000 pourrait même être un moment tout indiqué pour examiner ensemble, dans la sérénité et avec la volonté de remplir au mieux notre mission et de servir adéquatement le Québec, de quelle manière il conviendrait d'orienter notre évolution institutionnelle. Pour ma part, je crois avoir assez de liberté intérieure pour pouvoir penser avec vous de façon neuve, assez d'enracinement et de détermination, aussi, pour ne pas jouer aux apprentis sorciers.

Une réalité me semble tout de même d'ores et déjà fondamentale à cet égard: c'est notre solidarité autour du projet universitaire et sociétal qu'est l'Université du Québec et, s'y rattachant directement, la force et le poids du positionnement de nos établissements dans le système universitaire québécois et nord-américain. Cela veut dire que, où qu'il soit, quelles que soient sa taille et sa mission particulières, chaque établissement de l'Université du Québec peut se prévaloir de son appartenance structurée à une institution de première grandeur. L'appellation de nos constituantes générales est éloquente, qui intègre, irréversiblement me semble-t-il, la préposition de lieu "à" certain désigner l'a profondément compris, n'est-ce pas, lorsqu'il y a même ajouté ce qui passe couramment pour un accent grave! La force de chacun de nos établissements doit beaucoup, me semble-t-il, à ce que l'on perçoit de son appartenance à une grande institution nationale, elle-même portée par une volonté collective profondément enracinée, et toujours soutenue politiquement. Ce trait ne compte pas pour peu dans notre

capacité, notre capacité commune et celle de chacun de nos établissements, de nous positionner dans la nouvelle conjoncture de réinvestissement public.

Directement lié aux trois premiers, un quatrième trait essentiel caractérise l'Université du Québec: c'est le modèle d'établissement universitaire implanté dans les grandes régions du Québec. Il me semble actuellement opportun de le mettre en lumière, comme vous savez que je le fais fréquemment et systématiquement, particulièrement au moment où certains verraient d'un bon oeil qu'on "catégorise" les établissements entendons, soyons clairs: que l'on déclare que nos constituantes, dans les régions mais ailleurs aussi, devraient s'investir essentiellement dans un nombre restreint d'enseignements, de préférence au premier cycle.

Ce que porte le projet de l'Université du Québec et ce que nous avons explicitement voulu au Québec, c'est autre chose. Ce sont des établissements pouvant offrir un éventail adéquat de programmes de premier cycle dans les secteurs de formation correspondant aux besoins de base des communautés. Pour permettre aux jeunes d'accéder aux études universitaires, de se former chez eux et, par là, de préparer leur insertion dans leur région, il faut bien, en effet, que la majorité d'entre eux puisse trouver chez eux cet ensemble de programmes que nous coiffons du nom de "patrimoine académique de base" et n'aient pas, sauf dans des secteurs qu'il serait déraisonnable ou impossible d'avoir sur place, à s'expatrier pour faire des études de premier cycle. C'est donc tout à fait volontairement et lucidement qu'il a été collectivement décidé de "doubler" des programmes déjà disponibles dans les établissements existants. Sur la base d'un tel premier cycle raisonnablement pourvu, nous avons développé quelques programmes de 2e et 3e cycles, dans les créneaux correspondant aux besoins, aux atouts et aux expertises qui, tout en étant directement portés par des milieux régionaux, renvoient à des enjeux pour l'ensemble de la société québécoise l'aluminium saguenéen, l'estuaire rimouskois ou les pâtes et papiers trifluviens sont bien l'affaire de tout le Québec, n'est-ce pas? Absolument rien qui ressemble aux développements tous azimuts dont certains se plaisent parfois à brandir le spectre. Bien plutôt un développement judicieusement ciblé, et qui se révèle toujours novateur et visionnaire.

Ce modèle institutionnel a permis que nos constituantes générales soient de vraies universités et réalisent chez elles le plein déploiement de la mission universitaire, laquelle comprend l'avancement des connaissances. Cela a notamment permis à nos étudiantes et à nos étudiants de se former dans des milieux où il se fait de la recherche; à nos professeurs, de ne pas se voir systématiquement exclus des circuits des études supérieures; aux communautés et aux régions, de puiser abondamment dans cette expertise pour l'accroissement de leur capacité d'innovation et de développement. C'est un modèle que nous devons considérer comme constitutif de ce que nous sommes et qui doit figurer dans nos positionnements stratégiques.

Ce profil n'est pas nécessairement complet, mais il me semble contenir l'essentiel. La question que nous devons poser et la formuler, c'est sans doute y répondre: voulons-nous toujours ce projet? Le Québec veut-il toujours cela ? J'ai la conviction que, oui, le projet de l'Université du Québec fait toujours partie des grands instruments collectifs de développement du Québec. J'ai aussi, tout aussi forte, la conviction qu'il est encore plus nécessaire avec l'émergence de ce que nous appelons l'"économie du savoir". Nous priver de cet outil, en compromettre la viabilité, voire entreprendre d'en réduire la portée, ce serait le plus sûr moyen de promouvoir cette société à deux vitesses dont nous ne voulons toujours pas. Les quelque 300 000 diplômes décernés par l'Université du Québec au cours des trente dernières années proclament tout le contraire et tracent la route à suivre et ses exigences.

2. Des réinvestissements nécessaires et urgents

Ce grand projet, qui définit notre mission même, c'est lui qui donne sens aux priorités institutionnelles que nous sommes actuellement, et une fois de plus, à formuler. Car ce n'est pas pour nous et pour le confort de notre gestion que nous dressons ces listes. C'est pour pouvoir faire correctement ce que nous avons à faire, portés en cela par des attentes sociales dont nous percevons l'évidence. C'est pour cela que nous nous adonnons à l'exercice sans nous excuser d'exister ou d'avoir à réclamer des ressources publiques. J'ajouterai: et avec la conviction que, au regard de l'avenir du Québec et de sa jeunesse, nos demandes ne peuvent être ni banalisées ni considérées comme des demandes parmi tant d'autres, donc mises en ballottage et livrées à l'intensité comparée des applaudissements de la galerie. J'en prendrai pour test de conviction et de cohérence ce que, dans nos vies personnelles, nous investissons nous-mêmes en priorité pour l'éducation et la formation de nos enfants.

J'ai déjà eu, notamment devant la Commission parlementaire de l'éducation, l'occasion de faire état de la situation de l'Université du Québec, spécifiquement de la fragilité relative de son assiette de ressources, issue de l'histoire du financement universitaire et des sédimentations qu'on y observe. En effet, à côté d'établissements solidement appuyés sur des secteurs traditionnels lourds et dotés de ressources financières lourdes, les établissements de l'Université du Québec affichent une évidente fragilité institutionnelle.

Ceux qui connaissent un peu les faits savent que l'Université du Québec a été créée et développée dans une certaine hâte, et pas toujours sans expédients. On s'est ainsi souvent lancé avec les moyens du bord, conscients des risques qu'il y a à grandir à des rythmes aussi rapides et à entreprendre de construire aussi rapidement des traditions scientifiques et pédagogiques. Certains établissements de l'Université du Québec sont nés avec des moyens que, dès le départ, l'on savait insuffisants et risqués. La plupart se sont développés à coûts sous-estimés, et dans le cadre d'une formule de financement historique qui a généralement traité le développement initial à l'aune du coût marginal des clientèles dites additionnelles. L'Université du Québec a ainsi très tôt, particulièrement à Montréal, pratiqué des coûts moyens dangereusement bas, qui ont ensuite servi de barème à ses bases historiques de financement. Toutes les discussions entourant les coûts moyens par secteurs disciplinaires et par cycles peuvent dès lors être souvent trompeuses. Car elles ne disent rien des financements d'origine sédimentés dans la "boîte noire" des bases de financement.

Ces faits méritent d'être bien saisis, car ils sont au coeur de la problématique actuelle de la plupart des établissements de l'Université du Québec, notamment dans la métropole. Ils expliquent que la base historique de nos établissements soit plus mince que celle des maisons établies depuis longtemps et que, en maints endroits, nous soyons en déficit structurel de ressources humaines, particulièrement de professeurs de carrière. Nos chargés de cours ont été de grands agents de notre développement et ils continuent d'assumer une part très élevée de nos activités d'enseignement; nous leur devons énormément. Mais ce serait injuste même envers eux que de ne pas reconnaître qu'ils sont vraiment très nombreux. Près de 60 % des cours assumés par des chargés de cours, c'est sans doute trop. Se rend-on bien compte de ce que cela signifie pour notre capacité d'offrir des encadrements comparables et de notre aptitude à obtenir notre part dans les grands organismes subventionnaires de la recherche ? Quand l'embauche est si comptée qu'on ne peut même pas présenter des candidatures à des concours d'établissement de jeunes professeurs-chercheurs, ne joue-t-on pas avec l'avenir? On

doit répéter que, seulement pour pratiquer les ratios québécois, il manque à l'Université du Québec, toutes catégories confondues, plusieurs centaines d'employés.

Nous ne sortirons pas nos violons, dont nous savons qu'ils émeuvent difficilement. Mais nous avons à montrer et à démontrer que les coupures des dernières années ont été dévastatrices et que, dans le cas d'une université dont le financement historique a été structurellement faible, le seuil de viabilité a été atteint. Nos états financiers et les budgets en cours l'illustrent à l'évidence: ça ne va plus et je n'ai aucune honte à dire que c'est mission impossible. À Montréal comme dans les régions, dans les constituantes générales comme dans les établissements spécialisés, une correction de nos bases historiques de financement s'impose de toute urgence. Tantôt parce que, comme à Montréal, à l'UQAM et à l'ETS, il y a décidément des limites à pouvoir fonctionner avec systématiquement moins de ressources disponibles à allouer aux activités de base. Tantôt parce que, comme dans les constituantes en région, il y a des obligations planchers et certains coûts plus élevés qu'il faut assumer dès lors que l'on veut toujours ces universités, de vraies universités. Tantôt parce que, comme en Abitibi-Témiscamingue, il n'est plus possible de colmater les brèches structurelles par la péréquation ou, comme on le fait depuis quatre ans, à coups d'emprunts réseau. Tantôt parce que, comme en Outaouais, le développement démographique commande autre chose qu'un financement marginal. Tantôt parce que, comme dans nos instituts et écoles spécialisés, la concentration aux cycles supérieurs, en recherche ou dans des modalités spécifiques d'enseignement ne peut plus s'accommoder d'un financement d'abord conçu pour des établissements à vocation générale.

D'autres auront sans doute d'autres motifs de réclamer des redressements de leur base ou des modes de financement. Mais nous céderions à une stérile "rectitude politique" si nous ne pointions pas nos différences, dont certains appellent de sérieux réinvestissements. Et puis, au bout du compte, je vous dirai qu'il suffit de circuler dans les universités québécoises pour percevoir, à l'oeil nu et presque "physiquement", les fragilités institutionnelles que nous avons le devoir de rappeler.

Par-delà cette nécessaire mise à niveau j'allais dire: cette remise à flots, et à sa faveur d'ailleurs, nos idées sont claires et convergentes, me semble-t-il, sur ce que nous ferions des réinvestissements dont le Ministre, de concert avec le Gouvernement, reconnaît maintenant la nécessité et l'urgence. Les priorités collectives que nous avons déjà endossées et transmises avec nos collègues de l'ensemble des universités québécoises sont nettes à cet égard et rejoignent tout à fait nos propres besoins pressants. Nous aurons, chacun de nos établissements et ensemble, à traduire et à spécifier ces priorités. Cela sera d'autant plus aisé qu'elles sont, pour ainsi dire, taillées sur mesure pour l'Université du Québec.

Je n'ai pas l'intention de proposer ici une telle spécification. Principalement pour le bénéfice de celles et ceux qui ne suivent pas quotidiennement ces choses, je dirai seulement que la première de ces priorités collectives énoncées le réinvestissement dans le corps professoral revêt pour nous une importance tout à fait primordiale. C'est que, comme je l'ai évoqué plus tôt, nous ne partons pas du même niveau: nous manquons de professeurs réguliers et nous en manquons proportionnellement plus que les autres. Nous savons pourtant fort bien, comme l'écrit le document commun transmis au Ministre, que "le corps professoral est au coeur de l'activité universitaire. (Que) c'est son potentiel et sa stature qui déterminent la capacité de former des étudiants et de faire de la recherche. (Que) c'est lui qui assure l'encadrement des étudiants, qui conditionne directement les cheminements d'apprentissage et, par là, la persévérance et la réussite. (Que) c'est aussi lui qui permet la mise à jour des programmes

universitaires et le développement des nouveaux programmes pour répondre à l'évolution de plus en plus rapide des besoins de formation". Et on ne soulignera jamais assez que c'est sur lui que repose l'essentiel du potentiel de recherche dont on sait, particulièrement au Québec, l'apport innovateur absolument déterminant pour notre développement technologique et économique.

Que dire aussi de la deuxième priorité énoncée la mise à niveau et le développement des équipements d'enseignement et de recherche, sinon que nous connaissons, parfois mieux que d'autres, l'ampleur des besoins en bibliothèques, en laboratoires, en appareils scientifiques, en technologies de l'information et des communications? La troisième priorité le réinvestissement dans le personnel administratif et de soutien rejoint également nos propres besoins prioritaires. Nous sommes en manque là aussi, comme je l'ai déjà mentionné. Enfin, quant à la quatrième priorité, qui a trait à la dimension internationale de l'activité universitaire, nous savons fort bien ce qu'elle exige actuellement, aussi bien dans le contenu des programmes que dans l'organisation des échanges d'étudiants et de personnels, et combien nous sommes mal pourvus pour accueillir ces nouvelles sollicitations.

Aussi bien autour de ces priorités collectives qu'autour de notre situation financière relative, je sais que tous les établissements du réseau sont actuellement à pied d'oeuvre. J'y travaille moi-même, en vue de répondre aussi à l'invitation du Ministre. Mon intention est de camper notre situation générale, de confirmer quelques priorités déjà formulées par l'Assemblée des gouverneurs, et d'appuyer fermement les priorités essentielles que les établissements formuleront eux-mêmes, notamment en explicitant leur cohérence et leur convergence par rapport à notre mission commune. Nous continuerons, si vous le voulez bien, de nous informer de nos opérations et de nos ébauches.

3. Des enjeux stratégiques

Mission institutionnelle, priorités de réinvestissement: on le voit, tout se tient, et tout doit se tenir, dans les sphères que nous partageons avec l'ensemble des universités québécoises aussi bien que dans les sphères qui nous sont propres, collectivement ou à chacun des établissements. Nous y sommes au clair pour l'essentiel, me semble-t-il.

Il me paraît utile de partager aussi avec vous ma perception de quelques-uns des enjeux stratégiques qui entourent les positionnements que nous sommes à définir ensemble. Il y aurait beaucoup à en dire, mais je n'abuserai pas de votre patience et me limiterai aux trois suivants.

Le premier de ces enjeux a trait au caractère ciblé que plusieurs voudraient donner à d'éventuels réinvestissements d'argent publics dans les universités. Nous avons abondamment, tous tant que nous sommes et dans diverses instances, souligné ce qu'il pourrait y avoir de trompeur et de contre-productif à vouloir poser des gestes visibles ou même spectaculaires plutôt que, sobrement et efficacement, à faire que les activités essentielles soient adéquatement assurées. Je n'y reviendrai pas. Je sais bien comme tout le monde que le champagne des grandes circonstances fait généralement meilleur effet que le pain et le beurre de la table quotidienne. Mais je suis également rassuré de voir que la première réaction du Ministre aux priorités collectives que nous lui avons présentées a été accueillante et positive. Et nous savons qu'elles vont elles-mêmes à l'essentiel de l'essentiel du

quotidien et que les premiers bénéficiaires en seraient, comme il se doit, nos étudiantes et nos étudiants. Il reste qu'il y aurait sûrement des débats houleux si le financement public supplémentaire en venait à s'éloigner notablement du prorata des subventions actuelles.

Le prorata a ses vertus, convenons-en, et elles ne sont pas négligeables. Après tout, n'est-ce pas ainsi que, aux pires années des compressions budgétaires, les doses ont été distribuées entre les universités? Et puis, n'y a-t-il pas quelque chose de tout à fait respectueux des choix institutionnels dans cette manière de ne pas aller sonder les reins et les coeurs et sanctionner des actions dont nous tenons tous à ce qu'elles relèvent de notre autonomie institutionnelle? J'en suis tout à fait et je n'ai jamais caché mes convictions à cet égard. En revanche, comment concilier cette approche selon le prorata avec les perspectives d'une prise en compte de nos situations particulières et d'un nécessaire redressement de nos bases de financement? C'est évident: un réinvestissement au seul prorata des subventions actuelles ne changerait rien à la position relative des uns et des autres et ne ferait que confirmer les écarts que nous déplorons.

Il nous faut être conscient que, de soi, notre discours commun milite en faveur d'un réinvestissement qui sache faire des différences et qui tienne compte de l'histoire et des missions propres. C'est là une forme de financement "ciblé". Différent de celui qui nous vient spontanément à l'esprit quand on entend le mot "ciblé" et qui concerne habituellement des secteurs ou des niveaux d'activités. La cible, ce pourrait donc être ici des établissements ou des types d'établissements.

Il nous faut dès lors aussi être conscient que la voie n'est pas sans péril. Je laisse aux décideurs politiques de gérer leurs propres périls en la matière. Mais, pour notre part, nous ne pouvons pas minimiser le potentiel de division interinstitutionnelle que cela comporte. Je pense d'abord aux établissements autres que ceux de l'Université du Québec, car je n'imagine pas que nous ne réussirions pas à aménager des voies suffisamment cohérentes et articulées pour que nous n'entreprenions pas de nous "déchirer devant le monde" ou de nous "tirer dans les pieds" voire dans le dos. En supposant même que la différence puisse être paisiblement gérée, il nous faut mesurer les conséquences systémiques pouvant découler d'un mode de financement qui aurait ses catégories: de grandes universités de recherche, des universités en région, des écoles spécialisées. Dans les systèmes universitaires que je connais, catégorisation signifie souvent, hélas, classement et hiérarchie, et pas seulement ceux qui découlent de la différenciation du financement ou du niveau des droits de scolarité. Je ne pense toujours pas qu'il soit dans l'intérêt des établissements, non plus que dans celui du Québec, d'instituer des étiquettes qui classent à l'avance et, par la force plus que par le mérite, enlèvent les petits du chemin des grands. Nul besoin de décret pour saisir qu'il y a quelques différences entre McGill et l'UQAT, ou entre l'UQAM et l'ENAP.

Il n'y a pas de réponse facile à ce genre de question. Et vous aurez compris que, en regard d'une éventuelle politique des universités, cette question est assez étroitement liée à celle que je soulevais tout à l'heure à propos du caractère national de notre mission et des conséquences juridiques et financières qu'on pourrait ou non en tirer, spécifiquement sur quelque statut d'université publique ou d'université d'État. Je tenais tout de même à la soulever, à seule fin que nous en débattions et que, dans le feu de l'action des uns et des autres, nous évitions le spectre de la maison divisée contre elle-même.

Un deuxième enjeu stratégique me semble graviter autour des perspectives de la rationalisation des programmes et de la spécialisation des établissements. L'air est connu: tout le monde ne peut pas tout faire, nous n'en avons d'ailleurs pas les moyens, il faut donc

regrouper, supprimer les doublons, spécialiser les établissements, etc. Plusieurs d'entre nous ont eu des occasions, parfois publiquement, de discuter de cette problématique, faisant notamment ressortir le caractère illusoire du genre et du niveau des économies qu'on pourrait en escompter car c'est bien ce souci qui inspire fondamentalement cette approche. Je n'y reviendrai pas avec vous, qui connaissez bien le terrain et savez compter par ailleurs. Je voudrais plutôt et seulement attirer l'attention sur quelques tenants et aboutissants de cette approche.

Je vous dirai d'abord bien simplement, presque tout bêtement, que, l'histoire ayant fait que certains établissements oeuvrent dans pratiquement tous les secteurs, il n'y a aucun risque à parier qu'ils seront aussi toujours dans la course et ne se retireront sans doute de rien. L'Université du Québec à Rimouski a une mission reconnue en sciences de la mer; pensez-vous que cela a fait ou fera que d'autres se retirent du secteur ? Quant à l'engagement "normal" de l'UQAT en génie minier, ayez la gentillesse de m'en épargner le récit. Je pourrais multiplier les exemples, mais cela ne ferait que confirmer ce que j'évoque ici: sauf exceptions en chiropraxie, par exemple, il n'y a guère de secteurs par rapport auxquels l'Université du Québec, la dernière arrivée, pourrait avoir d'emblée le champ libre. En tout cas, sûrement pas au premier cycle et dans les deux langues. Sans compter, que, pour ce qui est des campus éloignés des grands centres, on imagine mal les populations de ces grands centres accepter d'emblée de devoir aller en région pour faire les études de leur choix, même si l'inverse pourrait paradoxalement leur paraître plus acceptable.

Mais il y a beaucoup plus profond et plus conséquent que cela, et qui nous ramène au coeur de notre mission. Disons-le sans trop de précautions: pour une bonne part, l'Université du Québec est née de la volonté explicite de faire que des formations disponibles dans les centres existants puissent aussi se donner ailleurs. À Montréal comme en région, l'Université du Québec est ainsi née justement pour dédoubler! Oh, bien sûr, tous les protocoles d'approbation de programmes ont veillé à ce que nous ayons des programmes porteurs de caractères propres. Parfois même de manière un peu factice, il faut le dire. Mais n'allons pas penser qu'une formation de premier cycle en administration suivie à Chicoutimi ou à Hull puisse et doive être tout à fait différente de celle qu'on prend à Montréal ou à Québec lesquelles, tant qu'à y être, devraient-elles aussi être différentes ?

Soyons clairs: des enseignements de premier cycle qui ne couvriraient pas un éventail suffisant de secteurs de formation et, de ce fait, obligeraient des cohortes entières de jeunes à quitter leur région, ce serait incompatible avec le projet universitaire et social que nous portons. Dans des secteurs professionnels lourds, en particulier, tout le monde comprend qu'on doive se déplacer; l'UQAR ou même l'UQTR n'ont jamais demandé de pouvoir offrir la médecine humaine ou vétérinaire! Le génie, c'est tout autre chose. Il fera partie de l'université du XXI^e siècle, comme la théologie de celle du Moyen Âge, les sciences physiques de celle des XVIII^e et XIX^e siècles, et les sciences dites humaines et sociales de celle du XX^e siècle. À tout considérer, que donnerait-il aux régions d'avoir quelques enseignements spécialisés de premier cycle qui ne pourraient pas satisfaire les besoins de formation initiale et continue, notamment dans les grands secteurs de l'intervention culturelle, sociale et économique ? Et que leur donnerait d'avoir des enseignements si particuliers qu'ils les excluraient des standards reconnus? À ceux qui parlent de dédoublement et de spécialisation sans référence à ce que le Québec a voulu pour son développement, il faut rappeler ces vérités toutes simples. Il faut même ajouter que, dans certains cas, un patrimoine académique mieux nanti et mieux équilibré aurait un meilleur pouvoir de rétention locale et régionale.

Aux cycles supérieurs, les choses se présentent évidemment autrement. Ceux qui parlent de spécialisation je ne dis pas: exclusivité -doivent se rendre compte que, en particulier dans les établissements de l'Université du Québec, les programmes de cycles supérieurs se sont développés de manière très sélective et en lien direct avec les besoins et les atouts propres à chaque milieu d'appartenance. Dans certains cas même, une plus grande parcimonie équivaldrait au rétrécissement et à la suppression. À moins, bien sûr, que toutes les universités établies depuis longtemps consentent elles-mêmes à se départir de créneaux spécifiques, ce qu'il faut tout simplement oublier. Il y a une diversification disciplinaire minimale qui est presque inhérente à l'idée même d'université; en tout cas, sûrement pour nos constituantes nommément définies comme des établissements "à vocation générale".

Cela dit, il reste que les engagements aux cycles supérieurs exigent des ressources dont il faut assurer la masse critique. J'observe à cet égard que, même dans les secteurs où nos percées sont solides et reconnues, nous sommes, comme c'est aussi le cas ailleurs, souvent fragiles, parce que liés à quelques individus étoiles que nous avons du mal à retenir ou dont il nous est difficile d'assurer la relève. En même temps que je me réjouis de rencontrer, sur leur terrain de travail, ces piliers de notre potentiel de recherche, je ne peux m'empêcher de constater qu'ils oeuvrent dans des contextes souvent mouvants. Le talent fou, l'enthousiasme et l'acharnement peuvent assurément faire des merveilles, mais les tournants critiques supposent des arrières que nous n'avons pas toujours. C'est pour cela, je ne le répéterai jamais assez, qu'il y a tout à gagner à opérer entre nous des jonctions et des synergies, de façon à pouvoir, ensemble, occuper plus massivement et plus incontestablement les créneaux correspondant à nos forces et à nos objectifs. Je pense ici, en particulier, à la mise en évidence de certains axes d'engagement multiinstitutionnel, comme nous le faisons avec bonheur, par exemple, en foresterie, en sciences de l'éducation, et maintenant en sciences de l'environnement. La Commission des universités sur les programmes (CUP) nous le recommande instamment pour les sciences de la terre. Et il y a des potentiels évidents dans les biosciences, dans les télécommunications, dans les études régionales, et dans d'autres encore. L'enjeu est toujours le même: constituer une force et assurer un impact dont la densité, la diversité, voire le tissage sur le territoire, nous positionnent de manière plus solide sur l'échiquier québécois de la recherche et de l'excellence dans des secteurs de pointe.

Par-delà les démonstrations qu'il faut tout de même faire à l'encontre d'approches tronquées de la rationalisation et de la spécialisation, surtout quand il y va de notre mission constitutive elle-même, je suis d'avis qu'une des meilleures contre-preuves que nous puissions opposer, c'est celle de notre capacité de pratiquer nous-mêmes, dans le respect de nos propres différences, le ciblage stratégique que je viens d'évoquer. J'estime même que nous n'avons guère le choix. L'ampleur des moyens dont il faut maintenant disposer pour percer, tout comme celle que déploient nos partenaires continentaux, n'est guère compatible avec le seul maintien de petites entités fragiles, aussi talentueuses et dédiées qu'elles puissent être.

Un troisième enjeu stratégique doit aussi nous occuper: c'est celui de nos performances académiques, scientifiques et pédagogiques. Vous ne m'en voudrez sûrement pas de penser et de vouloir grand pour l'Université du Québec et pour chacun des établissements du réseau. National, oui, mais n'ayant rien à envier aux succès de type plus "privé"; démocratique, oui, mais sans allergie pour l'excellence; à l'écoute des besoins, oui, mais à la façon d'une université; en réseau, oui, mais en réseau fort de la force particulière de chaque composante; développement institutionnel ciblé et adapté, oui, mais capable d'affronter les standards les plus élevés.

Au cours de mes conversations avec vous et avec vos gens, j'entends régulièrement l'expression d'un solide attachement à ces exigences de la qualité, voire de l'excellence. Je m'en réjouis, en même temps que je suis convaincu qu'on ne le redira jamais assez: nous devons sans cesse nous remettre devant l'interpellation de ces exigences. Dans les périodes critiques que nous traversons, il pourrait être tentant de "tourner les coins rond" et d'en prendre un peu plus large avec les impératifs de la qualité. Je vous dis mon entier appui à votre volonté de maintenir le cap, aussi bien dans le recrutement et la diplomation des étudiants que dans l'embauche des professeurs. Je sais que nous n'avons ni tous les moyens et ni toutes les incitations que d'autres ont autour de nous. Mais je sais aussi, comme vous, combien il serait suicidaire à fort court terme de vouloir qu'on nous applique des standards spéciaux qui tiennent compte de considérations autres qu'académiques. La seule vraie revendication à porter, c'est qu'on nous alloue les ressources exigées par notre mission, et des ressources comparables.

À ce chapitre de la qualité des performances, enfin, j'aimerais porter à votre attention une préoccupation que je vois naître et cheminer parmi vous, et que j'endosse entièrement. Il s'agit du niveau de notre performance en recherche, qui demeure solide bon an mal an et que nous avons raison de lire en considérant que nous sommes peu présents dans le secteur biomédical, quantitativement toujours le plus important au Québec et au Canada. "Médecine mise à part", disons-nous couramment, nous sommes collectivement dans le peloton de tête. C'est vrai et c'est fort bien. En même temps, il faut bien nous dire que nous ne serons sans doute jamais massivement dans le secteur proprement médical, encore que l'élargissement en cours des perspectives de la santé, dont on observe qu'elles dépassent de plus en plus le secteur strictement médical, pourrait constituer pour nous une conjoncture extrêmement favorable. C'est donc qu'il nous faut, de toute façon, faire plus et mieux dans d'autres secteurs, sous peine de ne jamais figurer dans les "Tops Ten" de la recherche. Est-il possible et envisageable que nous puissions accroître notre volume de recherche subventionnée, précisément dans les créneaux où nous sommes déjà bien positionnés ? Est-il possible et envisageable qu'une plus forte proportion de nos professeurs-chercheurs se présentent et se classent dans les divers programmes des organismes subventionnaires ? Je pense que oui. Je note avec plaisir que le nombre de distinctions attribuées aux nôtres est à la hausse; en plus de souligner la qualité réelle, cela prouve aussi que la façon la plus sûre de ne pas obtenir de distinction, c'est de ne pas soumettre de candidature!

Pour que ce genre de visée vers le haut ne dégénère pas en voeux pieux, il nous faut la mettre au centre des priorités et des stratégies institutionnelles que le Ministre nous invite à formuler. Car, encore une fois, tout se tient. La mise à niveau de nos bases de financement et le réinvestissement dans le corps professoral, dans les équipements d'enseignement et de recherche et dans les personnels de soutien technique constituent le passage obligé vers toute hausse significative de nos performances en recherche. Il y a là, me semble-t-il, en connexion avec certains ciblage multiinstitutionnels, une source importante de mobilisation stratégique de nos énergies. Et une balise inspirante pour nos positionnements.

* * *

Mes propos de cette année sont volontairement articulés aux démarches que nous propose le Ministre. Mais ils ne sont conjoncturels qu'en apparence. Derrière leur évidente teneur en actualité, se profile assez nettement, suis-je en droit d'espérer, le dessein d'une grande institution nationale, originale, profondément enracinée, porteuse d'avenir, et dont nous avons

toutes les raisons d'être fiers. Je m'engage à continuer de travailler, avec détermination et de concert avec vous, à en promouvoir la visibilité et à en accroître le poids et l'influence.

Je vous souhaite une excellente année 1999-2000.

§ § §