

Lucier, Pierre

L'Université du Québec: des redressements urgents

Propos d'introduction tenus par Monsieur Pierre Lucier, président de l'Université du Québec, lors de l'audition des dirigeants de l'Université du Québec par la Commission permanente de l'éducation de l'Assemblée nationale du Québec, le 29 février 2000.

Madame la Présidente,

Je vous remercie de nous recevoir aujourd'hui pour cette rencontre annuelle de reddition de comptes, dont nous avons le désir commun d'en faire aussi une rencontre d'échanges et de discussion.

Notre rapport 1997-1998, qui fait l'objet premier de la présente comparution, contient les données se rapportant aux indicateurs prévus par la loi: l'état des traitements des dirigeants et du personnel cadre, la durée des études et l'accès aux diplômes, les mesures favorisant l'encadrement des étudiants, les perspectives de développement. Nous sommes également disposés à échanger avec les membres de la Commission sur les rubriques qu'ils nous ont communiquées en annexe à leur invitation et dont nous comprenons qu'elles les intéressent particulièrement à ce moment-ci.

Pour les propos d'ouverture que vous m'autorisez, il m'a paru indiqué d'opter pour le grand angle et d'esquisser à votre intention la toile de fond qui, vue de mon lieu de responsabilité, éclaire l'ensemble des données disponibles et en fait ressortir la direction et la signification. Je vous parlerai donc: 1) de la mission de l'Université du Québec, telle que la loi constitutive la définit et telle que nous la comprenons; 2) des besoins pressants qui sont les nôtres pour réaliser cette mission d'ores et déjà compromise; 3) des actions que nous avons conduites et qu'il nous faut envisager pour remplir nos mandats.

1. Notre mission

C'est connu, plus la mer est tourmentée, plus il importe de garder le cap sur la destination. Seul le regard sur notre mission peut ainsi nous permettre de distinguer l'accessoire de l'essentiel et nous soutenir dans notre volonté de garder la tête froide et la main ferme au gouvernail.

L'Université du Québec partage avec toutes les autres universités sa mission essentiellement éducative 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, voire politique. Le noyau dur de notre mission nous renvoie dès lors à une des institutions les plus structurantes que l'Occident ait produites et dont il ne faut pas attendre d'en être privé pour l'apprécier. À cet égard, je me réjouis que la toute récente politique gouvernementale à l'endroit des universités confirme solennellement les conditions de liberté et d'autonomie dans lesquelles les universités d'ici doivent pouvoir continuer de conduire la grande aventure de la connaissance.

Il est essentiel de rappeler cette mission universitaire fondamentale de l'Université du Québec, parce que elle seule donne la spécificité de notre contribution au développement du Québec, de sa population, de ses régions, de sa capacité scientifique et technologique. C'est comme

institution universitaire, indissociablement engagée dans l'enseignement et la recherche, que nous y oeuvrons, avec tout ce que cela exige d'accréditation dans les circuits internationaux du savoir.

Cela dit, il y a de multiples façons d'être une université. L'Université du Québec a, elle aussi, ses originalités et ses marques. 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 les plus déterminants, si vous le voulez bien.

En tout premier lieu, il faut le rappeler 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. Ce trait fondamental indique nettement à la fois la particularité et la modernité 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 savez 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 correctement 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. 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.

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. 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.

Je ne voudrais évidemment pas laisser entendre que nous sommes les seuls à être à l'écoute des besoins de la société québécoise! Je veux seulement souligner que 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, 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, dont la mise sur pied s'est révélée visionnaire et a permis d'ouvrir des voies proprement exemplaires. Création nouvelle, sans véritables "plis permanents", l'Université du Québec est demeurée inventive, innovatrice, apte à se retourner et à saisir les occasions. 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, dans le respect des missions propres à chacun, 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", 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 plutôt 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. Ainsi en est-il de nos systèmes de télécommunications, de nos programmes de mobilité interinstitutionnelle, du maillage de nos programmes, du partage de nos progiciels. Et nous n'avons évidemment pas épuisé l'éventail des façons de faire les choses en réseau.

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.

Ce que porte le projet de l'Université du Québec et ce que nous avons explicitement voulu au Québec, 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 puissent trouver chez eux un ensemble suffisant de programmes 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. 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 à

des développements tous azimuts. Bien plutôt un développement judicieusement songé, ciblé, collé à ses environnements.

Ce modèle institutionnel, que vient de confirmer explicitement la politique québécoise à l'endroit des universités, 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. Le fait que la grande majorité des diplômés de nos constituantes décident de s'établir dans la région où ils ont fait leurs études témoigne éloquemment de la justesse de ces choix. C'est un modèle que nous devons considérer comme constitutif de ce que nous sommes.

L'esquisse de ce profil n'est pas complète, mais elle 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". Compromettre la viabilité de cet outil, 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. C'est beaucoup à cette réussite d'accessibilité que nous devons les performances de fréquentation et de diplomation que rappelle, avec une juste fierté, la politique gouvernementale à l'endroit des universités.

2. Nos besoins

J'ai déjà eu, devant cette Commission, l'occasion de faire état de la situation institutionnelle 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. J'en ai été moi-même témoin privilégié, 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. 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. Toutes les discussions entourant les coûts moyens par secteurs disciplinaires et par cycles peuvent dès lors être trompeuses. Ces coûts moyens, en effet, sont très sensibles aux fluctuations marginales et 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. 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.

C'est le grand projet de notre mission même qui donne sens aux demandes de soutien financier que nous ne cessons d'adresser au gouvernement du Québec. Ce n'est pas pour nous et pour le confort de notre gestion que nous formulons ces demandes. C'est pour pouvoir faire correctement ce que nous avons à faire, portés en cela par des attentes sociales dont nous percevons l'insistance. C'est pour cela que nous le faisons 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.

Nous devons répéter 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 dépassé. 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, sans contribution gouvernementale significative, c'est mission impossible. Un redressement de notre financement s'impose de toute urgence. Tantôt parce que, comme à Montréal, 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 une péréquation interne ou, comme on le fait depuis quatre ans, à coups d'emprunts réseau. Tantôt parce que, comme en Outaouais, le développement de services proprement québécois 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, s'accommode mal 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 financement. Mais nous céderions à une stérile "rectitude politique" si nous ne pointions pas nos différences, dont certaines 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 ici.

3. Nos actions

Nous ne nous contentons pourtant pas de quémander, Madame la Présidente. Nous savons que nous avons la garde de notre institution. L'Université du Québec est notre affaire, c'est notre maison, et nous n'avons aucunement l'intention de nous en remettre totalement à d'autres pour régler nos problèmes. Du même souffle, cependant, en raison de la mission même qui nous a été confiée, nous attendons du Gouvernement qu'il fasse sa part. Tous les membres de notre Assemblée des gouverneurs et de nos dix conseils d'administration sont nommés par le Gouvernement, de même que tous nos chefs d'établissement et moi-même. C'est à l'unanimité que tous ces mandataires attendent un geste significatif de leur mandant.

Des actions de rationalisation, de redressement et de consolidation, il y en a eu de nombreux et d'importants au sein de l'Université du Québec. Retour à l'équilibre budgétaire après un déficit s'élevant à 29 M\$ en 1989-1990, diminution de dépenses, réingénieries, rationalisations, péréquations de solidarité entre établissements pour soutenir les plus fragiles, emprunts réseau destinés aux mêmes fins, réductions salariales individuelles variant de 2,5 % à 5 %, congés de cotisations accordés par le régime de retraite, reconfigurations institutionnelles majeures autour de l'Institut national de la recherche scientifique et de l'Institut Armand-Frappier, mise en commun de services informatiques et techniques, maillages académiques sans précédent dans l'offre de programmes. Tout cela ne nous a pas empêchés de revenir à la case départ, et pire encore: l'ampleur des coupures des subventions gouvernementales depuis quatre ans (1995-1999) et le définancement relié à la baisse de l'effectif étudiant ont réduit la subvention de l'Université du Québec de 20,2 %, soit 86,8 M\$. Cela nous a littéralement cassés. Nous allons vers un déficit structurel de l'ordre de 60 M\$, même si, je tiens à le répéter, le recours au déficit n'est pas dans la culture de l'Université du Québec et ne fait pas partie de nos stratégies institutionnelles.

Cela ne peut pas durer, Madame la Présidente. Il n'est donc pas étonnant que, dans nos conseils d'administration, les décideurs donnent des signes qu'ils accepteront de plus en plus difficilement d'adopter de tels budgets déficitaires et de gérer une mission sans en avoir les moyens. Je ne vois pas bien moi-même que l'Assemblée des gouverneurs puisse bien longtemps cautionner une situation qui, à sa face même, n'a plus guère de bon sens. Ce sont des questions d'ordre éthique qui nous assaillent dès lors de plus en plus. Personne d'entre nous n'accepte de gérer les fonds publics avec une carte de crédit.

Très régulièrement depuis maintenant deux ans, et avec l'appui de l'Assemblée des gouverneurs, voire à sa demande, j'ai attiré l'attention des autorités ministérielles et gouvernementales sur le caractère de plus en plus intenable de la situation. Sans beaucoup d'écho, je suis contraint de le dire. De sorte que ce qui s'annonçait est d'ores et déjà arrivé. Il serait irresponsable de continuer sur cette lancée.

Il sera de notre devoir d'explorer la faisabilité d'autres opérations de redressement et de repositionnement. Mais, outre qu'elles ne pourront jamais atteindre les ordres de grandeur en cause, il faut savoir de toutes les nouvelles mesures de rationalisation qu'il ne pourra plus y en avoir qui ne toucheraient pas à ces "figures imposées" dont, avec mes collègues et en communauté de vues avec les autorités gouvernementales, j'ai cru jusqu'ici qu'elles faisaient partie du noyau dur de la mission de l'Université du Québec.

Ces "figures imposées" concernent aussi bien notre implantation institutionnelle dans les régions du Québec que notre présence active dans de nombreuses municipalités du territoire, une présence qui, en bien des cas, relève de la "mission commandée" - comme à Val d'Or, à Lévis, en Beauce, sur la Côte-Nord, dans les communautés autochtones, et bien ailleurs. Elles ont aussi trait au modèle institutionnel voulu pour nos constituantes à vocation générale, de même qu'à des concepts stratégiques comme le "patrimoine académique de base" et le "maillage académique", que des orientations ministérielles encore fraîches ont explicitement consacrés.

En clair, bien au-delà des seuls gains de productivité, c'est le contenu et la configuration de l'offre de formation qui sont désormais en cause. Notamment en région, il y a des programmes que nous n'aurons plus les moyens d'offrir. C'est aussi le maintien même de certains lieux d'implantation ou d'activité, du moins dans leur forme actuelle, qui devra être remis sur les

planches à dessin. Pour ma part, je vous assure d'une grande ouverture à l'inédit, mais une balise demeurera incontournable: notre mission universitaire nationale d'accessibilité et de développement de la société québécoise. Si cette mission n'est plus la nôtre, ou si elle n'est plus prioritaire, il faudra que le Gouvernement, voire le Législateur, nous le dise et le dise à la population. Si on veut nous voir restreindre notre programmation, réduire notre mission d'occupation du territoire, voire nous replier sur nos arrières, il faudra qu'on nous le dise. D'ici là, il n'est sûrement pas présomptueux d'estimer que ni le Gouvernement ni le Législateur ne souhaitent que nous fassions n'importe quoi.

Lors du lancement de la politique gouvernementale, il y a deux semaines, le Ministre de l'Éducation a fait état d'une approche qu'il qualifie de "donnant-donnant" et qu'il associe à d'éventuels "contrats de performance". Je peux vous dire, Madame la Présidente, que nous n'avons aucune allergie préalable à ce genre de perspectives. D'autant moins qu'elles ne sont finalement pas si nouvelles, les universités vivant à maints égards dans une dynamique contractuelle avec les gouvernements subventionnaires. Nous sommes même positivement ouverts à ces intentions ministérielles, tenant pour acquis qu'elles évolueront dans le réalisme et l'intelligence, et dans l'adhésion commune aux valeurs et aux grands objectifs qui font notre mission même. Mais un important réinvestissement devra constituer une clause essentielle de tels contrats.

J'ai entendu comme vous les conclusions du Sommet du Québec et de la Jeunesse, fortement axées sur un réinvestissement significatif en éducation. Nous nous en réjouissons, particulièrement de cette adhésion renouvelée à ce qui structure le plus l'avenir des jeunes. Mais, par-delà ces annonces agglomérées et couvrant plusieurs années, il nous faudra attendre les chiffres précis, leur ventilation selon les ordres d'enseignement et selon les priorités retenues, le rythme de leur mise en oeuvre, les conditions attachées à leur transfert, de même que les perspectives subséquentes. Ce qui nous importe, au bout du compte, ce sont les montants de subventions qui vont effectivement nous aider à sortir de l'impasse budgétaire dans laquelle nous sommes et nous permettre de réaliser notre mission auprès de celles et ceux, jeunes et moins jeunes, qui attendent toujours beaucoup de l'Université du Québec.

* * *

Voilà pour la toile de fond, Madame la Présidente. Les dirigeants de chacun des dix établissements de l'Université du Québec prendront le relais de ce tableau d'ensemble et vous diront avec plus de précision comment les choses se présentent et se vivent chez eux. C'est en toute solidarité que je serai ici pour les entendre avec vous. Quant à nous, mes collègues et moi-même, nous sommes à votre disposition pour poursuivre les échanges selon vos souhaits.

Je vous remercie de votre attention.

§ § §