

Lucier, Pierre

L'Université du Québec en 2001

Notes pour l'allocation prononcée par Monsieur Pierre Lucier, président de l'Université du Québec, lors de la rencontre de la rentrée 2001 des dirigeants du réseau de l'Université du Québec, à Québec, le 29 août 2001.

C'est avec plaisir que je vous retrouve tous aujourd'hui pour cette rentrée 2001-2002, après un temps d'arrêt dont j'espère qu'il a été réparateur et tonifiant pour chacune et chacun d'entre vous.

Je salue particulièrement nos deux nouveaux chefs d'établissement, Roch Denis à l'Université du Québec à Montréal et Marcel Proulx à l'École nationale d'administration publique, et un troisième tout fraîchement reconduit pour un second mandat, Pierre Couture à l'Université du Québec à Rimouski. Le réseau de l'Université du Québec n'a guère de secrets pour eux. Bienvenue à ces activités de rentrée, dont le caractère toujours un peu solennel traduit l'importance de cette étape annuelle pour le tracé de notre trajectoire commune. Vous savez aussi qu'elles donnent au Président l'occasion de prendre la parole pour partager avec l'ensemble des dirigeants du réseau certains éléments de sa lecture de la conjoncture, certaines constatations sur l'« état de l'Union », c'est-à-dire sur notre vie en réseau, parfois aussi pour esquisser le bilan de certaines actions antérieurement annoncées ou pour annoncer certaines de ses intentions d'action pour l'année qui commence. Vous n'échapperez donc aujourd'hui ni aux uns ni aux autres.

1. Une conjoncture modifiée

Parlons conjoncture, d'abord. Pour noter avec vous que bien des pièces se sont mises en place et que nous y voyons maintenant plus clair dans une situation qui, à pareille date l'année dernière, nous semblait passablement plus incertaine. Il ne faut évidemment pas écarter toute possibilité de rebondissement imprévu, politique ou autre, mais force est de constater que, pour une part importante de l'opinion publique, pour les milieux politiques et pour les milieux d'affaires, en tout cas, et du moins pour un certain temps, les problèmes des universités paraissent maintenant à toutes fins utiles « réglés ». Des ressources importantes ont été allouées ou promises, il n'y a jamais eu autant de commandites et de contrats de recherche, les déficits sont virtuellement jugulés, les engagements des uns et des autres sont clairs et connus. Il s'en trouve même, y compris dans nos propres communautés, pour féliciter les responsables politiques d'avoir « tenu tête » aux universités, voire de les avoir enfin « mises au pas ». Tout serait donc au beau fixe.

Vous savez comme moi que la réalité est moins nette et l'avenir, encore entaché d'incertitudes. Vous savez aussi que la nécessité de conclure a pu faire balayer quelques problèmes sous le tapis et que les environnements sociaux et institutionnels demeurent fragiles. Nous savons surtout, les comparaisons canadiennes et nord-américaines le clament à l'évidence, que d'autres réinvestissements importants seront nécessaires, car ceux qui ont été annoncés réparent à peine les pots cassés et la volonté d'avoir un système de classe mondiale va exiger plus que des discours. Et c'est sans parler des déficits accumulés. Mais il n'est ni politiquement très bien vu ni stratégiquement très efficace d'enfourcher dès maintenant ces montures, surtout s'il n'est pas encore possible de démontrer, chiffres à l'appui, que les engagements déjà contractés sont en bonne voie de réalisation.

Au-delà de ces constats de réalisme, d'ailleurs, il faut reconnaître que la conjoncture québécoise et canadienne est loin d'être tout à fait sombre et négative pour une université comme la nôtre. Il y a d'abord la disponibilité de nouvelles ressources : c'est vrai qu'il y en a actuellement beaucoup en circulation. Certes, on doit s'ingénier à y accéder à la faveur de projets qui semblent avoir en commun de ne pas devoir constituer du financement de base; mais il y en a. Et plusieurs de nos établissements ont fait la preuve qu'il est tout à fait possible de tirer son épingle du jeu, qu'il s'agisse des concours de la Fondation canadienne pour l'innovation, des chaires d'excellence ou d'autres investissements structurants. L'émergence d'une sourde protestation citoyenne qui s'exprime contre les mainmises marchandes mondiales et en faveur d'un développement humain plus équilibré et plus équitable n'est pas non plus pour nuire à la réalisation des dimensions sociales et critiques de notre mission : on peut même penser que nous serons de moins en moins seuls à cet égard. Et que dire des engagements et des déclarations des gouvernements sur le développement des régions ? À tout le moins que cet aspect de notre mission ne peut aussi qu'apparaître plus nécessaire que jamais, même si les milieux directement concernés trouvent que l'action demeure insuffisante. Au sein même de l'ensemble universitaire canadien, nous sommes loin d'être les seuls à défendre l'intégralité de la mission universitaire et la nécessité d'assurer des activités de recherche même dans les universités de petite taille; nos collègues canadiens nous aident actuellement beaucoup à ce chapitre.

Autre facteur de conjoncture positif : nous n'avons pas besoin d'expliquer longtemps les vertus du réseautage dans un contexte où tout concourt à l'exiger ou à le favoriser. Nous avons dès lors en cela une bonne longueur d'avance, y compris sur l'expérience de ses limites, nous qui, tout compte fait, sommes sans doute l'institution la plus intrinsèquement réseautée au Québec et au Canada.

Ces faits se conjuguent ainsi au sens politique élémentaire pour militer en faveur de certaines attitudes plutôt que d'autres. Je dis bien « attitudes », car c'est de cela qu'il s'agit : quelque chose qui tient à la fois de la conviction, du comportement et de l'image projetée. Dans le contexte évoqué, il est particulièrement stérile et même contre-productif de jouer les victimes, les assiégés ou les laissés-pour-compte. En fait, il n'y a plus rien à tirer à crier au sous-financement ou à dépenser au-delà de ses moyens. Pour un temps, en tout cas, plus personne n'appuierait cela ou, pire, n'y verrait autre chose qu'incompétence ou laxisme. Certains de nos concurrents l'ont compris et le pratiquent : l'heure est à la pensée positive, à l'affirmation institutionnelle et à la gestion réaliste. Les établissements de l'Université du Québec ont d'ailleurs assez de points forts à leur actif pour les mettre de l'avant avec confiance.

Nous devons d'ores et déjà en tirer pour notre gouverne quelques principes d'action à la fois simples et aisément compréhensibles : non au discours victimal, oui à l'affirmation sans complexes, non aux déficits structurels et à la délinquance budgétaire, oui aux actions ingénieuses et concertées d'affirmation et de développement.

2. Les contrats de performance : tenants et aboutissants

Revenons plus spécifiquement aux contrats de performance. Pour noter d'abord que nous sommes, maintenant et assurément pour un certain temps, en régime contractuel avec les bailleurs de fonds gouvernementaux. Certes, on aurait pu souhaiter qu'on se rapproche davantage du « contrat social » et de ses riches perspectives, mais, tout compte fait, les choses et les temps étant ce qu'ils sont, il a été possible d'entrer dans la ronde sans vendre notre âme. Nous avons donc signé ces contrats de bonne foi, avec connaissance suffisante et plein

consentement de la volonté. C'est une dynamique somme toute plutôt saine, d'ailleurs, qui a l'avantage de clarifier des choses, et aussi d'en régler quelques-unes.

Il y aurait beaucoup à dire sur ces contrats, à commencer par le fait qu'ils ne constituent pas vraiment une innovation et qu'ils sont pratiqués ailleurs, grandeurs et misères comprises, depuis au-delà d'une décennie. Et que la terre a continué à y tourner. Je veux essentiellement, pour ma part, souligner deux dimensions de l'entreprise, en raison de leur importance pour notre fonctionnement commun. La première concerne le caractère institutionnel de ces contrats au sein du réseau. La seconde a trait au cadre d'action qui en découle nécessairement pour les prochains mois et les prochaines années.

Le caractère institutionnel, d'abord, entendant par là le fait que dix contrats ont été signés au sein de l'Université du Québec. En fait, et cela est apparu assez vite au cours du processus, il ne pouvait guère y avoir avec l'Université du Québec que dix contrats ou qu'un seul contrat. Le Ministre avait exclu qu'il n'y en ait qu'un seul; nous aussi. Et pour des raisons multiples, dont celle, commune à tous, qui est liée à la nature même des engagements privilégiés, lesquels ont tous trait à des réalisations sur le terrain : le recrutement, l'encadrement, la diplomation, le niveau de recherche, l'offre de services, les activités, l'équilibre budgétaire, etc. Le Ministre voyait là une raison essentielle : il souhaitait que les réalités différenciées soient visibles là où elles émergent, c'est-à-dire dans chaque établissement. Sans doute avait-il aussi été échaudé par l'opération « rééquilibre budgétaire », au cours de laquelle il avait perçu que certains établissements s'étaient mis à l'abri du réseau pour ne pas jouer le jeu. Nous avons nous-mêmes préféré cette approche, par souci légitime d'affirmation institutionnelle et avec l'espoir, inégalement comblé mais raisonnable, que chaque établissement puisse expliquer et faire valoir lui-même ses situations, ses problèmes et ses besoins. Les établissements de l'Université du Québec, je l'ai répété, ne sont pas des succursales : ce sont des établissements constituants qui doivent être forts pour que le réseau lui-même soit fort. C'est là une stratégie d'appui que je m'applique systématiquement à pratiquer et qui militait en faveur de contrats multiples.

Il y avait aussi des motifs historiques et techniques de préférer l'approche institutionnelle des dix contrats. C'est que la base financière de chaque établissement est un concept et une réalité bien établis au Ministère et au sein de l'Université du Québec, et depuis longtemps. Notre budget consolidé n'est pas vraiment global, et depuis belle lurette. Chaque conseil d'administration veille d'ailleurs jalousement sur l'histoire de sa base financière institutionnelle. C'est même là le présupposé incontournable du principe même de l'adoption des budgets par l'Assemblée des gouverneurs, comme aussi des transferts déjà opérés ou des ajustements par emprunt. Depuis plusieurs années même, la différence entre nos règles de partage et les règles ministérielles était, par volonté commune, devenue vraiment marginale, ne touchant pratiquement que les primes à la diplomation. Et c'est très majoritairement que nous avons voulu nous acheminer vers l'adoption de règles identiques à celles du Ministère. De sorte que, et ce n'est pas de l'histoire récente, le budget de l'Université du Québec était et demeure une consolidation de budgets institutionnels, la corporation de l'Université du Québec étant elle-même spécifiquement financée.

L'approche institutionnelle adoptée reconnaissait donc la réalité bien établie de bases financières institutionnelles identifiées, comme aussi la pratique gouvernementale, également bien établie, de « dédier » institutionnellement plusieurs de ses subventions au sein de l'Université du Québec. De sorte que l'affirmation selon laquelle le Ministère subventionnerait maintenant « directement » chaque établissement de l'Université du Québec ne réfère à rien de

tangible. La vérité, c'est que les bases institutionnelles continuent d'être clairement identifiées et que les flux monétaires demeurent ceux qui découlent de notre loi. C'est aussi que l'Assemblée des gouverneurs garde sa responsabilité, ses prérogatives et son devoir d'adopter ses propres règles de partage, y compris quand elle décide d'appliquer les mêmes règles que le Ministère. Il faut rappeler cela à ceux qui se demandent parfois ce que la vice-présidence à l'administration va faire maintenant que le financement serait « direct ». Il faut surtout leur rappeler que le financement n'est ni plus ni moins direct qu'avant, et que, en dehors des rares règles particulières que nous pratiquions jusqu'à récemment, il y a un bon moment que le travail budgétaire de la maison ne consiste pas à calculer et à gérer des péréquations, mais plutôt à ventiler et à valider le flux des subventions, à scruter les dédales des formules ministérielles, à gérer les grands fonds communs, notamment ceux des immobilisations; plus globalement, à promouvoir politiquement et administrativement les approches et les politiques de financement les plus favorables aux établissements de notre réseau.

Je mentionnais plus haut que, à mon sens, il devait y avoir un ou dix contrats. J'ajouterais maintenant : mais pas onze! C'est qu'il n'aurait pas été opportun de doubler les établissements du réseau ou de contracter en parallèle autour d'objectifs qui, en dernière analyse, ne peuvent pas être différents. Il a donc été plutôt convenu que nous interviendrions en appoint ou sur demande, essentiellement pour partager certaines expertises, pour appuyer certaines stratégies institutionnelles, pour promouvoir certains objectifs et intérêts communs. Il a aussi été convenu avec le Ministère que, comme Président de l'Assemblée des gouverneurs, je serais partie prenante aux contrats, en les signant directement ou en y annexant ma signature, assurant par là le lien avec l'Assemblée des gouverneurs et avec les pouvoirs que lui confie la loi en matières académiques et budgétaires.

L'autre dimension de la dynamique des contrats de performance que je veux souligner est particulièrement importante : c'est le cadre d'action que ces signatures commandent maintenant sur le plan administratif comme sur le plan politique. Ces contrats nous lient tous, pour le meilleur et pour le pire, et ni les autorités gouvernementales ni l'opinion publique ne se priveront de le rappeler. Et ils nous lient à propos d'objectifs positifs exigeants, notamment en matière de diplomatie et de gestion d'activités et de cours, voire de l'offre de programmes. Ils nous lient aussi, comme par manière de limite négative, en matière de gestion budgétaire. Y ayant apposé ma signature, vous comprendrez que je m'emploierai à appuyer leur réalisation. Je compte donc, avec mes collègues de la direction, continuer d'accompagner les établissements dans la réalisation de leurs contrats, en appuyant leurs stratégies de mise en oeuvre et en stimulant les concertations sur lesquelles tablent certains de leurs engagements. Je compte aussi, de concert avec l'Assemblée des gouverneurs, veiller aux engagements budgétaires convenus, particulièrement celui du retour à l'équilibre.

En fait, l'ensemble des contrats de performance constituent une référence stratégique pratiquement incontournable pour nos actions des prochains mois. Le nécessaire a donc été fait pour que, conformément à la demande qu'elle en avait formulée et, comme convenu, en utilisant le matériel existant, l'Assemblée des gouverneurs puisse être mise au fait des engagements pris et des lignes d'ensemble qui les parcourent; qu'elle soit aussi périodiquement informée de l'état de leur réalisation. Nous aurons de toute façon besoin de ce suivi, car le Gouvernement se considère d'ores et déjà légitimé - et l'opinion publique lui donnera raison - d'en faire une condition de versement des subventions. En dehors de certains événements incontrôlables ayant pratiquement statut d'« Act of God », on est mieux de s'y prendre tôt pour convaincre le Gouvernement et l'opinion publique qu'il n'est pas possible d'honorer des signatures dont l'encre n'est pas encore sèche et qui, dans certains cas, ont donné

lieu à des cérémonies et à des discours au ton presque euphorique. Quoi qu'il en soit, il est clair que les contrats de performance ont enclenché une dynamique qui, en tout cas pour le moment et pour une période sûrement significative, ne pourra pas ne pas guider notre gouverne.

3. Notre positionnement stratégique

Ces propos sur la conjoncture et sur la dynamique engendrée par les contrats de performance me conduisent à considérer l'état et les perspectives de notre positionnement stratégique. J'en mentionnerai seulement quelques éléments, importants dans les circonstances.

Il y a d'abord notre participation aux activités de la Conférence des recteurs et des principaux des universités du Québec (CREPUQ). Deux faits majeurs la marqueront cette année. Le premier est le nouvel arrangement convenu avec nos collègues des autres universités et selon lequel, au-delà des quatre sièges qui nous y sont déjà dévolus, tous les chefs d'établissement de l'Université du Québec seront invités à la table du conseil d'administration de la Conférence. Ce qui naguère encore aurait été considéré comme impensable a reçu récemment l'agrément de nos collègues québécois. Ce n'est pas rien comme signe de la force que nous représentons. C'est surtout important pour la dynamique nouvelle qui va en découler et dont on ne peut pas prévoir tous les méandres. Nous aurons à trouver la juste mesure entre une participation active et une invasion encombrante, notre majorité numérique ne devant pas éloigner d'autres joueurs et favoriser indirectement l'émergence de quelque autre club sélect. Je dois dire, en hommage à mes collègues, que les comportements du groupe uquiste observés dans les occasions où l'invitation a été générale a beaucoup contribué à convaincre les hésitants.

J'ai souhaité cette évolution, comme une autre pièce d'une stratégie de promotion institutionnelle explicitement voulue et pratiquée. Il est vrai que la CREPUQ a peu à voir avec le réseau que nous formons. La Conférence est un groupement bona fide autour de certains intérêts communs, notamment celui de la prise de parole concertée. C'est là un tricot assez lâche à côté des liens structurels qui nous lient autour des responsabilités et des pouvoirs universitaires, académiques, administratifs et financiers de notre réseau. Que nous y soyons tous désormais, cependant, permettra aux uns et aux autres de mieux se connaître et de mieux illustrer ce qu'ils sont et ce qu'ils font. Cela donnera aussi un nouveau poids de réalité aux positions que les participants uquistes actuels essaient de traduire et de représenter. Dans le formel et l'informel, nous pourrons désormais promouvoir ensemble les valeurs et les préoccupations qui sont les nôtres.

L'autre fait notable - non pas parce qu'il me concerne nommément, mais bien en raison de sa signification institutionnelle -, c'est mon élection à la présidence de la Conférence. Plusieurs d'entre vous m'avaient conseillé d'accepter, estimant, selon les mots savoureux de l'un d'entre eux, que « c'est à mon tour de prendre le ballon et d'y aller ! » La question de la participation de tous les chefs d'établissements uquistes étant résolue, j'ai pensé qu'il ne serait pas sans intérêt pour notre visibilité commune que j'aie ainsi un accès institutionnellement prioritaire au micro. Il me semble, en effet, que l'occasion n'est pas négligeable d'exposer davantage l'Université du Québec et, pourquoi pas, de faire entendre d'autres éléments de message sur l'université dans notre société. Je compte en profiter avec le plus de discernement possible, mais selon une stratégie arrêtée d'intervention, notamment pour faire la promotion de deux ou trois idées de base sur le rôle propre de l'université dans notre société, notamment qu'elle poursuit d'essentielles finalités éducatives, qu'elle s'occupe des étudiants et de leurs

apprentissages, qu'elle est plus qu'un rouage du système de production. Et peut-être aussi pour réaliser deux ou trois concertations inédites, notamment en matière de maraudage interinstitutionnel. Les engagements liés à mon élection à la vice-présidence de l'Agence universitaire de la francophonie (AUF) vont dans le même sens, assortis d'une autre conviction, plus politique celle-là, à l'effet que nous avons besoin d'alliés pour assurer l'avenir de la vie universitaire en langue française en Amérique du Nord.

Ces faits nouveaux sont d'emblée à inscrire dans des préoccupations, partagées, je crois, pour une plus grande visibilité de ce que nous sommes comme grande institution universitaire. Dès qu'on parle de cette visibilité, il est vrai, il s'en trouve pour souligner des faits de contrepoids, voire des objections, la crainte du nivellement institutionnel y figurant régulièrement. Il y a eu, notamment au cours des deux dernières années, des percées intéressantes de communications concertées entre plusieurs ou la totalité des établissements du réseau. Le Bureau des relations publiques, à qui j'ai demandé d'être en service à cet égard, a réussi des actions communes ou à géométrie variable dont plusieurs se réjouissent. Mais nous sommes encore timides, parfois même plus que certains établissements qui n'ont pourtant pas le substrat institutionnel commun qui est le nôtre et qui n'hésitent pas à gommer leurs divergences pour cibler des objets communs de promotion. Il arrive ainsi à certains de penser que l'Université du Québec comme réseau est, pour un trop grand nombre, « un des secrets les mieux gardés » au Québec, alors même que tout le monde parle de maillages, voire de fusions, alors même aussi qu'on vient de partout dans le monde pour s'enquérir d'« une formule aussi intéressante et ingénieuse ».

L'expérience vécue dans la Capitale nationale au cours des deux dernières années me paraît particulièrement riche en enseignements sur la construction de notre visibilité commune. C'est effectivement là une rude tâche, dont on a parfois l'impression qu'elle est toujours à recommencer, mais dont on peut tout de même mesurer les effets. Rassemblement physique aidant, il est évident que l'Université du Québec et les établissements de la Capitale ont, patiemment et efficacement, creusé leur niche à Québec. Stratégie de présence, participations aux instances municipales et régionales, contacts réguliers avec les décideurs, engagements dans des initiatives conjointes, insertion sociocommunautaire : le résultat est probant et, que je sache, il ne porte pas ombrage à l'un ou l'autre des établissements.

Dans la métropole, la bouchée est naturellement plus grosse. L'année dernière, vous vous en souviendrez, j'avais donné mon appui à une initiative de concertation de trois de nos établissements montréalais : l'UQAM, l'INRS et l'ETS. La percée de l'Institut national de la recherche scientifique sur Laval me semble tout à fait remarquable, comme a aussi beaucoup avancé la clarification des rôles concertés de l'Institut national de la recherche scientifique et de l'Université du Québec à Montréal dans le secteur des biosciences et de la santé. Mais notre véritable percée commune sur la scène montréalaise est encore à venir. Elle s'impose pourtant, et pour les cinq établissements oeuvrant à Montréal, dans la mesure où, qu'on le veuille ou non, c'est là que se forge une partie déterminante des politiques des gouvernements, des décisions des entreprises et des groupes sociaux, comme aussi du discours dominant de l'opinion publique. Je souhaite ardemment que les établissements montréalais s'organisent pour être présents et visibles, chacun et ensemble, sur la scène montréalaise. Pour ma part, je compte prendre quelques initiatives sous l'étiquette explicite de l'Université du Québec, toujours dans le but d'optimiser, comme à Québec, la visibilité de notre université et de ses établissements. Je pense notamment à la fréquentation de certaines instances montréalaises, où nous pourrions éventuellement nous retrouver plus visiblement sous une même marque de commerce. Je pense aussi à des gestes publics, par exemple, à une importante remise de

doctorats honorifiques, qui nous permettraient collectivement de percer quelques milieux cibles, tout en favorisant la mise en évidence de secteurs d'excellence de l'un ou l'autre des établissements. Nos protectionnismes institutionnels ne doivent pas compromettre notre force de frappe et, par là, laisser les autres occuper toute la place.

Je tiens à préciser que je ne vise pas par là à institutionnaliser quelque sous-réseau montréalais de l'Université du Québec! Je pense plutôt à une action de tous qui nous rendrait plus visibles à Montréal et, par là, sur la scène nationale, voire internationale, et qui ferait la promotion de ce que nous représentons comme force et ferment de progrès et de développement. Car notre action à Montréal constitue un ensemble impressionnant en enseignement, en recherche, en création et en partenariats de toutes sortes. Il y a même des choses que nous y avons faites et que nous y faisons toujours plus et mieux que quiconque, notamment de faire accéder aux qualifications universitaires des populations qui n'y venaient pas ou pour qui la fréquentation universitaire comporte toujours un coefficient élevé d'improbabilité. Au moment où, plus que jamais, on clame qu'il nous faut accroître nos niveaux collectifs de formation, nos établissements montréalais, comme ceux des régions, accueillent, dans une proportion significativement plus grande que d'autres universités, de nombreuses personnes que leur origine socioéconomique ne destine pas naturellement à l'université. Nous devons être fiers d'avoir fait ainsi reculer les marges de l'exclusion et d'avoir substantiellement grossi les rangs de cette « main-d'oeuvre » formée et qualifiée dont tout le monde dit qu'elle constitue un atout de la métropole et qu'elle doit encore s'accroître. Cette contribution éducative, toujours en chantier parce que nous n'avons pas fait le plein, permet un accès plus large aux créneaux de pointe du développement économique et social et ne compte pas pour peu dans le rayonnement national et international de Montréal. À Montréal comme ailleurs au Québec, nos diplômés forment une formidable armada de compétences. Cela doit se savoir.

Selon la même logique, nos constituantes oeuvrant en région gagneraient à accroître à la fois la visibilité de leur appartenance à une grande institution universitaire nationale et leur concertation effective dans le maintien et le développement d'établissements universitaires qui, considérés un à un, sont engagés dans des combats de titans contre les forces d'effritement démographique et la concurrence continentale et mondiale des grands conglomérats. En réalisant leur mission proprement universitaire, nos constituantes en région ont joué et jouent un rôle essentiel dans l'exploitation durable des ressources naturelles, dans le soutien à l'innovation technologique et aux entreprises, dans l'ensemble du vaste chantier du développement régional. Et il reste beaucoup à faire en ces domaines. Ces constituantes, qui ont beaucoup en commun, se sont déjà concertées autour d'objectifs d'intervention à caractère sociopolitique, mais il me semble que les contenus et l'organisation proprement académiques doivent maintenant les inciter à se rapprocher selon des formats organisationnels encore à trouver, mais de manière à constituer ensemble une masse critique qui n'autorise pas à soulever périodiquement la question de l'opportunité universitaire et économique du maintien d'activités universitaires en région, voire du maintien des régions tout court.

Ici non plus, je ne pense pas à quelque sous-réseau régional dont la seule étiquette pourrait alimenter l'idée qu'il y a des universités qui ne sont que « régionales ». Je verrais plutôt que, comme à Montréal, comme à Québec, les maillages de nos établissements soient plus réels et plus effectifs, plus visibles et plus affirmés. Je verrais aussi que l'ensemble du réseau affirme davantage sa présence en région et illustre ses concertations, celles qui existent déjà - et elles sont nombreuses - et celles qui sont à créer. Notre occupation du territoire est elle-même articulée et réseautée, et ce ne serait pas une mauvaise chose que cela paraisse davantage.

Toutes ces visibilitées ont leur poids en elles-mêmes. Ne le sous-estimons donc pas, en ces temps où l'image remplace ou devance parfois la chose. Mais il est clair que c'est autour de projets tangibles que de telles visibilitées trouvent tout leur sens. Or, justement, nous en avons un nombre impressionnant de ces entreprises où plusieurs établissements sont parties prenantes. Notamment en recherche, d'autres sont en émergence, qui justifieraient d'emblée qu'on les fasse connaître. Et puis, la visibilité a aussi le pouvoir de faire exister des choses, comme par le seul fait qu'elle est elle-même réussie. Les exemples ne manquent pas actuellement, dans le domaine des restructurations d'entreprises et ailleurs, qui montrent que même des annonces peuvent déjà avoir beaucoup des effets escomptés de la chose elle-même.

Au chapitre de la visibilité, et s'il n'y a pas là quelque idée sacrilège, il ne serait pas sans intérêt de pouvoir discuter ensemble de certains éléments de la problématique des campagnes de financement. Les enseignements que je tire d'expériences récentes de sollicitation publique m'ont convaincu que l'action en rang dispersé dans ce domaine ne constitue pas l'approche la plus efficace et la plus rentable. On a beau essayer, par exemple, d'expliquer que les établissements de l'Université du Québec viennent à tour de rôle frapper à la porte des mêmes donateurs, force est de constater que les arguments n'opèrent pas tous. Cette dispersion des efforts fait sourire certains contributeurs, même parmi les plus sympathiques; et elle réjouit nos concurrents. En tout cas, elle nous tient loin des performances auxquelles une grande institution comme la nôtre pourrait légitimement aspirer. On peut même être convaincu qu'une approche concertée de certains grands comptes nationaux permettrait une cueillette plus substantielle pour tous. Et, rassurez-vous, il n'est pas question de faire main basse sur de telles moissons! Je soumets seulement que, pour certains grands comptes, une sollicitation concertée de nos fondations ou de nos établissements, assortie d'une formule de partage convenue, permettrait à chaque établissement de retirer davantage que ce qu'il obtient actuellement. Si Hydro-Québec verse déjà 12 M\$ à une université, que pourrait-il décerner donner à l'Université du Québec ? Poser la question, c'est y répondre. En évoquant cela, je suis conscient d'être sur une glace mince et dans une zone de haute sensibilité. Mais je vous le dis comme je le pense : en ce domaine, nous ne l'avons pas, l'affaire.

Toutes ces facettes de notre positionnement stratégique renvoient les unes aux autres et sont essentiellement à l'enseigne de la visibilité. Mais vous comprendrez qu'elles renvoient surtout à des aspects plus fondamentaux, plus fondamentaux parce qu'ils ont trait au fond des choses, à cela même qui nous tient ensemble et dont je veux maintenant dire quelques mots.

4. Notre vie en réseau

Ce fond des choses et ce qui nous lie au sein de l'Université du Québec, j'y ai beaucoup réfléchi cette année, et j'en ai beaucoup discuté. Je vous en avais fait l'annonce, d'ailleurs, faisant état de chantiers de trois niveaux : celui des façons de faire quotidiennes, notamment en matière administrative, qui me semblent évoluer significativement; celui de nos encadrements réglementaires, auxquels nous avons déjà apporté plusieurs modifications substantielles; celui d'une réflexion sur les fondements de ce que nous sommes et ce que nous faisons ensemble, et en vue de laquelle j'ai formé un groupe de travail.

Je souhaitais pouvoir présenter aujourd'hui le résultat de cette réflexion, qui prendra la forme d'un bref rapport ou « manifeste » signé par ce « groupe des quinze » et destiné à une large discussion. Mais, soucieux de ne pas bousculer inutilement les choses, j'ai accepté de composer avec les contraintes de calendrier des uns et des autres. Nous sommes cependant tout près du but; nous devrions être en mesure de conclure à la mi-septembre, de sorte que la

Commission de planification pourra en avoir la primeur les 11 et 12 octobre prochain, à l'occasion de son Symposium annuel, qui serait entièrement consacré à l'étude du document et aux suites qu'il conviendra de donner à l'opération.

Qu'avons-nous exploré ensemble, en acceptant à la fois de confronter les perspectives et de chercher des voies de consensus sur l'essentiel ? Nous nous sommes interrogés sur la mission de l'institution universitaire qui nous définit comme université, sur la mission propre de l'Université du Québec dans le système universitaire, sur l'environnement actuel de l'une et de l'autre, sur nos raisons d'être et de fonctionner en réseau. Nous avons aussi partagé des idées sur ce qu'il faudrait promouvoir pour réaliser et mieux réussir ce que nous sommes et voulons être.

Le cheminement parcouru me confirme que l'idée de faire appel à des professeurs-chercheurs engagés était une bonne idée. Pas la seule, bien sûr, mais une idée féconde, en tout cas, susceptible d'aider à surmonter l'impasse que connaissent beaucoup de nos discours institutionnels. Quand la pensée bloque ou, ce qui revient au même, quand elle bute obsessionnellement sur les mêmes obstacles ou sur les mêmes contradictions, il faut changer d'approche, à la manière de ces rivières qui changent de lit. C'est ainsi que j'ai souhaité penser au réseau en reprenant les choses par notre activité essentielle plutôt qu'en discutant de modèles organisationnels.

Ce que j'en retiens d'ores et déjà, et qui figurera vraisemblablement parmi les idées qui seront contenues dans la version finale du texte du groupe de travail, c'est que nous aurons inévitablement à réactualiser les insistances et les valeurs propres à notre façon d'être une université et qui ont inspiré notre naissance et notre développement. Ce qui est frappant à cet égard, c'est qu'il n'est pas facile d'échapper aux oppositions simplistes, simplifiées en tout cas, qui traversent le champ de la discussion actuelle sur la mission universitaire. Ainsi, tenons-nous à rappeler nos mandats d'accessibilité, de démocratisation, d'occupation et de développement du territoire, de promotion régionale, qu'il s'en trouve tout de suite pour penser que cela est incompatible avec la mission de recherche, avec les grands partenariats comme en exige maintenant le système de recherche, voire avec l'idée même de concurrence continentale et mondiale. La même opposition se formulant d'ailleurs à l'inverse, on en déduit aisément que les universités pourraient bien se partager la tâche. Je simplifie moi-même ici les choses, car vous pensez bien qu'il faut refuser d'être enfermé dans ce faux dilemme, comme si les valeurs qui ont présidé à notre naissance et à notre développement pouvaient n'être que notre affaire à nous et ne pas faire partie de la mission de toutes les universités. Il me semble que le groupe de travail a fait là-dessus des explorations fort valables, résolu à ne pas s'enfermer dans quelque nouvelle querelle des anciens et des modernes. Car, en effet, quoi de plus moderne que les valeurs du grand service public que nous sommes ? et quoi de plus ancien pour nous que cette habitude d'avoir partie liée avec les autres agents de développement de notre société ?

Sur la valeur et le bien-fondé de notre réseau, le groupe ne m'a pas paru très hésitant. Il m'a semblé que ses membres mesurent avec acuité le potentiel et la nécessité du fonctionnement en réseau dans un environnement où tout est sous le signe du conglomérat. En revanche, et il faut en prendre acte, ils perçoivent que, pour plusieurs, le fonctionnement en réseau est une réalité plutôt lointaine, et que même l'information élémentaire sur ce que nous faisons déjà ne se rend guère jusqu'à eux, sauf, bien sûr, quelques clichés, anachroniques mais commodes, sur le « méchant siège social »! À la vérité, les attentes m'ont paru beaucoup plus fortes que les objections ou les réticences.

Au cours des échanges, les membres du groupe ont mentionné et exploré plusieurs pistes concrètes d'actions susceptibles d'accroître les retombées de notre statut d'université en réseau. Certaines correspondent à des maillages qui se pratiquent déjà, mais insuffisamment, notamment en matière de programmes d'études. D'autres, martelées avec insistance par certains, ont trait à des regroupements interinstitutionnels particulièrement indiqués en recherche. D'autres, dont l'énoncé tenait parfois du cri du coeur, concernent l'évidente nécessité d'une approche mieux concertée de la formation et des programmes de premier cycle, d'un partage accru du savoir-faire pédagogique, voire d'une gestion plus réseautée du dossier étudiant et de la mobilité étudiante et professorale. Certains n'hésitent pas à réclamer des pouvoirs accrus pour nos instances réseau, évoquant même en ce sens le renforcement des dispositions de notre loi. D'autres - en fait, tous, je crois bien - ont dit souhaiter des lieux et des événements où illustrer et alimenter le sentiment d'appartenance et la solidarité. Et ils estiment qu'une visibilité uquiste plus systématique est souhaitable.

Je ne sais pas si cela est de nature à vous rassurer ou à vous inquiéter, mais je dois vous dire que je me sens actuellement plutôt d'attaque, stimulé par ce faisceau d'attentes, dont il faudra ensemble trouver certaines nouvelles figures concrètes. Nous avons déjà passablement changé, d'ailleurs. L'évolution de nos réglementations et de nos façons de faire au sein de l'Université du Québec nous place déjà bien au-delà de ce que nous pourrions appeler du contrôle et de l'uniformisation : c'est clairement la politique de la maison, celle que je demande de suivre et que je perçois effectivement dans les attitudes et les comportements des personnes qui m'entourent. Sur le plan financier, nous avons aussi tourné la page aux opérations de transfert ou d'ajustements par emprunt. Quant à l'opération « contrats de performance », les accompagnements et les coups de pouce se sont tenus loin des interférences. Le réseau, c'est donc clairement autre chose que cela, quelque chose qui se situe aux confins de l'identité, de l'appartenance, autour d'une mission et de valeurs communes, de la mise en commun et de la coopération, de la capacité de s'affirmer collectivement avec vigueur et de faire partie d'une grande institution nationale, de porter à la fois les flambeaux de l'excellence scientifique et pédagogique et ceux de la pertinence culturelle, sociale et économique.

Il y a, à cet égard, j'en suis bien conscient, des attentes qui concernent spécifiquement la présidence. Plusieurs disent souhaiter leadership, initiative, offensive. Mais j'ai appris que la réalité est plutôt complexe en ces domaines, et qu'elle n'est pas très différente de celle que vous vivez dans vos établissements. C'est que l'équilibre n'est ni évident ni spontanément trouvé entre des forces qui ne vont pas toujours dans le même sens. Un leadership un peu appuyé fait aisément surgir les spectres de l'interventionnisme et du dirigisme. Et souplesse risque toujours vite de rimer avec mollesse. Mis à part son crédit personnel et la nature de sa fonction, il faut dire que le Président n'a pas beaucoup d'instruments pour imprimer ses directions et son action. Notre loi est « songée » et féconde, mais elle n'a pas toutes les dents des lois des « State Universities » de nos voisins. Je ne le déplore pas d'emblée, mais cela explique qu'on doive parfois être moins affirmatif qu'il le faudrait ou qu'on le voudrait, et plus souple qu'il le faudrait ou qu'on le voudrait! On m'a souvent dit qu'il faudrait bien que l'Université du Québec fasse telle ou telle chose, mais... à condition que ça ne paraisse pas que c'est l'Université du Québec! De fait, il y en a pas mal de ces interventions discrètes mais déterminantes, même si leurs bénéficiaires ne voient pas toujours l'utilité d'en répandre la nouvelle ou d'y faire simplement écho. Vous connaissez vous-mêmes ces dynamiques dans vos milieux.

Il en est de la vie en réseau comme de beaucoup d'alliances ou de regroupements institutionnels. Il faut toujours y faire le compte de ce qu'on est disposé à y consentir et de ce qu'on est en droit d'en attendre. Et l'analyse de l'un et de l'autre exige forcément un peu de recul et d'horizon. Pour ma part, je crois plus que jamais à l'utilité et à la nécessité de notre appartenance institutionnelle commune. J'observe même que nous n'en tirons pas tout le profit et qu'il nous arrive trop souvent de céder aux stratégies centrifuges à courte vue. Tout compte fait, j'estime que la capacité de figurer parmi les grandes institutions, de porter mondialement le nom de notre terre et de notre État, de réaliser ensemble les jonctions nécessaires à la constitution de masses critiques ne doit sûrement pas compter pour peu.

Si donc je peux être assuré que vous n'y verrez pas quelque stratégie de promotion personnelle, et avec le discernement et la mesure nécessaires, je compte prendre des initiatives nouvelles pour affirmer la présence de l'Université du Québec sur l'ensemble du territoire et dans les instances qui comptent. Avec vous, naturellement, mais sans tomber dans l'effacement, et en refusant l'espèce d'« impeachment » à quoi conduit inévitablement la crainte de porter ombrage à l'un ou à l'autre. De toutes façons, je suis sûr que vous me le direz si j'exagère ou si vous ne le supportez pas!

* * *

Affirmation et confiance, réalisme budgétaire et politique, présence et visibilité, maillage et solidarité : telles sont les références, explicites et subliminales, que je souhaiterais que vous reteniez de mes propos et qui sont celles qui inspireront et alimenteront ma propre action au cours de cette année. Leur solidité et leur fécondité tiennent ultimement à la solidité et à la fécondité de notre mission commune, comme aussi des valeurs et des objectifs qui la soutiennent et la traduisent tout à la fois : une mission universitaire singulièrement inclusive, dont nous ne devons pas craindre d'affirmer qu'elle interpelle aussi toute université consciente de toutes les dimensions de sa nature et de sa mission.

Je vous remercie de votre attention.

§ § §