

Lucier, Pierre

***L'Université du Québec : Perspectives, orientations, questions.***

Allocution prononcée par monsieur Pierre Lucier, président de l'Université du Québec, lors de la rencontre des dirigeants du réseau de l'Université du Québec, à Sainte-Foy, le 13 février 1997.

Chers collègues,

C'est la première fois que j'ai l'occasion de rencontrer l'ensemble de la direction de l'Université et de ses 11 établissements. Un très cordial salut à tous. Et merci d'avoir accepté de tenir aujourd'hui le rassemblement annuel que les circonstances vous ont empêchés d'avoir à la rentrée d'août dernier. Je vous redis d'emblée ma joie d'avoir joint vos rangs, à un moment, sans doute crucial de la vie des universités, où vous avez vous-mêmes redéfini et précisé vos attentes quant à l'exercice de la présidence de l'Université du Québec.

J'arrive à l'Université du Québec avec le sentiment de n'y être pas tout à fait un nouveau venu. Sans doute parce que j'ai déjà eu le plaisir d'enseigner dans deux établissements du réseau, mais surtout en raison d'un accompagnement d'une quinzaine d'années à étudier vos dossiers institutionnels et vos indicateurs de performance, à rencontrer vos dirigeants, à visiter vos établissements ou à examiner vos projets de développement académique et immobilier. Quinze années jalonnées de moments plus forts comme des inaugurations, des collations de grades, des colloques, des anniversaires. J'y arrive avec ce que je pense modestement être une bonne connaissance des universités et des rouages de l'ensemble de notre système d'éducation et des systèmes occidentaux, avec une expérience de l'appareil de l'État québécois et des institutions canadiennes, avec des liens internationaux tissés au cours des années.

J'y arrive avec des idées et des convictions, aussi. Mais cela ne devrait pas trop vous inquiéter, car ce ne sont pas des idées arrêtées, sauf celles qui m'ont permis, au cours des années, d'assurer la défense et la promotion de l'université auprès des décideurs politiques. Et ceux-ci, je leur en sais gré, ne m'ont d'ailleurs jamais demandé de renoncer à dire et à écrire ce que je pensais être ce qu'il fallait leur conseiller. Convaincu comme Hervé Bazin que l'encre a la vie plus dure que la salive, je suis tranquille à l'idée d'avoir laissé quelques traces écrites d'un discours qui, sur la défense et l'illustration de l'université, a été constant autant dans son absence de complaisance que dans le rejet des attaques démagogiques.

Au cours de mes premières semaines à la présidence, je me suis livré à une sorte d'immersion totale. J'ai pensé que, avec ce que je savais déjà de vous, il me serait plus utile et plus bénéfique de circuler dans les établissements et de rencontrer vos équipes que de me plonger dans vos dossiers d'archives. Soyons francs, cependant : je l'ai fait aussi. Mais j'ai surtout voulu vous entendre et échanger avec vous, vos comités de direction, vos conseils d'administration, vos responsables de formation et de recherche, des enseignants, des chercheurs, des étudiants, les membres de l'Assemblée des gouverneurs, les dirigeants des autres universités. Ma tournée d'ouverture va bon train et je me félicite de ce choix. J'y ai déjà beaucoup appris de vos attentes, de vos cultures d'organisation, de vos enracinements locaux et régionaux, de vos appréhensions face aux années qui viennent, et aussi de certaines de vos frustrations, voire de vos rivalités de famille. J'ai essentiellement voulu être à l'écoute, enregistrer, m'imprégner de vos contextes et de vos climats. J'ai aussi pu tester quelques perceptions et quelques pistes d'action, les enrichir, en ajuster certaines, en expliciter d'autres.

C'est sur cette arrière-scène, à la fois lointaine et actuelle, que j'ai préparé mes propos d'aujourd'hui. Il s'agit donc tout autant de perspectives enracinées dans des convictions fermes que d'idées en voie d'approfondissement et, de ce fait, ouvertes à la discussion. Comme il sied lorsqu'on entre en fonction, je vous dirai sans détour où je loge, comment je perçois notre situation actuelle et notre avenir, selon quelles insistances et autour de quels enjeux je suis disposé à agir de concert avec vous. Une sorte de table des matières pour un programme de présidence, en somme, telle qu'elle m'apparaît en ce début de mandat, encore en gestation mais nette dans ses principaux contours. Je procéderai par cercles concentriques d'analyse, tantôt exprimant des convictions fermes, tantôt explicitant des intentions et des engagements, tantôt évoquant des éléments d'observation et de diagnostic, tantôt esquissant les traits d'un programme d'action.

## **1. L'université du Québec : une université**

Commençons donc par l'essentiel et l'essentiel se nourrit le plus souvent d'évidences ou de vérités simples : c'est d'une université que j'ai accepté d'assumer la présidence. Au risque de faire sourire, disons que l'Université du Québec est une université. C'est ma première conviction, et ce sera le guide fondamental de mon action.

L'université est une des grandes réalisations de l'Occident. Il n'est pas banal, en effet, d'avoir su créer des espaces de liberté qui permettent à des gens de se rassembler pour apprendre, se former, communiquer des connaissances, faire progresser les savoirs, préparer et influencer le développement des sociétés. Il est encore moins banal d'avoir su le faire pendant un millénaire, dans des contextes et selon des formats très variés, en des temps de droits protégés tout autant que sous la botte des despotes. À peu près tout ce qu'il y a de compétences qualifiées et de leadership structuré dans nos pays y a, d'une manière ou d'une autre, abondamment puisé au cours des siècles.

La formation des personnes et le développement des connaissances et le développement des connaissances en vue de la formation au développement des connaissances : telle est la mission essentielle de l'université. C'est une mission une, massive elle n'est ni double ni triple, et elle renvoie toujours incontestablement vers les étudiants, c'est-à-dire vers celles et ceux qui viennent à l'université pour apprendre et se former. Plus ou moins "technologisée", plus ou moins virtuelle, plus ou moins grande ou petite, on voit mal comment l'université pourrait être beaucoup autre chose que cela : un espace de rencontre entre des gens qui apprennent et se forment, et d'autres qui savent plus qu'eux comment on apprend à se former et à apprendre et qui savent aussi deux ou trois choses qu'on ne trouve ni dans les livres ni sur Internet. L'université d'aujourd'hui n'est pas celle d'hier, et elle n'est assurément pas telle qu'elle sera demain. Mais, à travers les multiples formes qu'elle a connues et connaîtra, elle sera sans doute fondamentalement cela. En tout cas, je souhaite à ma fille et à ses enfants de rencontrer des collègues et deux ou trois maîtres en chair et en os.

Si tel est le cur de la mission universitaire, l'Université du Québec doit être plus que jamais une université. Et tirons-en tout de suite trois affirmations-programmes. D'abord, que l'Université du Québec sera de plus en plus évidemment une université qui s'occupe de ses étudiants et de leur formation, donc de leurs apprentissages. Et puis, que l'Université du Québec sera une université engagée en recherche, y poursuivant prioritairement sa mission éducative et culturelle, c'est-à-dire la formation à la recherche, bien sûr, et l'accès de ses étudiants aux savoirs de pointe. Enfin, que l'Université du Québec n'acceptera jamais quelque

stratification a priori des établissements universitaires en universités de recherche et en universités de premier cycle entendez : universités de campagne. Dans de petites universités, le réalisme élémentaire vous a déjà conduits et nous conduira à cibler des créneaux de développement aux cycles supérieurs. Mais le Législateur a vu juste en ne limitant pas a priori le champ d'action de nos établissements. Les faits ont d'ailleurs bien montré qu'on peut exceller partout : de grâce, faites visiter vos centres de recherche ! Nous défendrons cela ensemble farouchement contre toute velléité de ceux qui pensent avoir trouvé, dans la rationalisation souhaitée des programmes, le moyen de rapetisser les petits.

Parlant de défense farouche, disons deux mots de la liberté inhérente à la nature même de l'université. Certes, la liberté académique, c'est-à-dire la liberté d'enseigner et de chercher, sans devoir justifier son discours et ses conclusions devant des tribunaux autres que ceux de la vérité, de la rigueur des méthodes, du jugement scientifique des pairs, du jugement de pertinence des communautés et, ultimement, des impératifs éthiques. Mais aussi la liberté de conduire et de gérer nos établissements. Car je suis de ceux qui pensent que la liberté académique est impossible sans l'autonomie de gestion. Capables d'accueillir des attentes, disposés à rendre des comptes, oui, bien sûr. Mais pas d'intrusion dans la gouverne académique institutionnelle. Ayant toujours défendu cela alors que j'étais administrateur public, ne me demandez pas de penser autrement maintenant que je suis à la direction d'une université. Remarquez qu'il n'y a pas de très grand mérite à cela, car nos gouvernements ne menacent vraiment pas nos libertés universitaires ! Mais, en ces temps où se multiplient les gérants d'estrades et les fins connaisseurs de ce que devraient faire les universités, disons qu'il n'est pas superflu d'indiquer où sont les Rubicon. Et cela vaut aussi pour nos partenaires, par ailleurs estimés, du monde de l'entreprise et des affaires.

Enfin, il y a, dans l'idée d'université, une sorte d'ouverture naturelle à l'international. Non pas au sens que suggère parfois une fausse étymologie du mot université université, universel, univers..., mais au sens que commande tout projet axé sur la connaissance, laquelle est toujours sans frontières. Inéluctablement enracinée dans les réalités locales, régionales et nationales, l'université est, dans son essence même, une réalité à portée internationale ; elle est d'ailleurs née comme rassemblement international. Même quand elle est de taille modeste et vouée au développement de sa communauté d'appartenance, l'université est toujours, en quelque manière, branchée sur les grands circuits du savoir et de ceux qui les animent ; une université ne peut jamais être une "binerie" ou une initiative de salle paroissiale. Lors de mes visites en région, j'ai été agréablement impressionné par les questions qu'on m'a posées sur la dimension internationale de l'université. Et c'est avec plaisir que, parlant de la mission même de l'université et abordant successivement les modalités concrètes de l'internationalisation, j'ai été alors amené à mentionner les contenus d'enseignement, l'apprentissage des langues, les échanges et l'accueil d'étudiants, la cotutelle de thèses, les partenariats de recherche, etc. L'Université du Québec doit être et sera, dans toutes ses composantes et partout au Québec, une université culturellement et fonctionnellement ouverte aux réseaux internationaux et partie prenante aux grands courants porteurs. J'ai évoqué ailleurs l'idée que chaque établissement ait au moins un secteur de calibre mondial reconnu ; c'est toujours une bonne idée.

En acceptant la présidence de l'Université du Québec, j'étais conscient d'avoir à assumer avec vous les tâches de l'ultime responsabilité académique dans notre université. J'entends donc me comporter comme responsable de l'Université et de sa mission essentielle de formation et de recherche. C'est pour cela les symboles tirant leur efficacité de leur pouvoir de signification que j'ai exprimé le souhait de prendre charge d'un enseignement, si cela peut s'organiser

commodément. Je souhaite surtout vivement que les recteurs et directeurs généraux de nos établissements apparaissent de plus en plus comme les personnages numéro un en matière de formation et de recherche. Et qu'ils soient d'abord et avant tout, comme cela s'observe dans la plupart des universités de longue tradition, les guides et les inspireurs, suffisamment dégagés des mêlées et des incendies quotidiens pour pouvoir scruter l'horizon, discerner les tendances porteuses, préparer les grands tournants, mûrir les décisions institutionnelles, participer avec autorité aux débats publics. Peut-être voudrez-vous réexaminer à cet égard les engagements que vous jugez devoir assumer en étant vous-mêmes en première ligne négociant, construisant, additionnant et soustrayant ou en mandatant davantage vos proches collaborateurs. Je n'ai pas d'idée toute faite en la matière, mais je soumets qu'un très net accent de vos engagements personnels en faveur de la planification stratégique en général et de la mission de formation et de recherche en particulier constituerait un signal positif. Pour ma part, et si vous en êtes d'accord, j'essaierai de faire que nos grandes instances évoluent progressivement davantage à ces niveaux et que nos rassemblements de dirigeants d'établissement soient saisis d'autres "urgences" que celles qui touchent aux relations de travail. J'attacherai moi-même beaucoup d'importance à la Commission de planification et au Conseil des études.

Je vous dis d'emblée que j'entends honorer le plus rapidement possible les attentes que vous avez formulées autant à propos du profil présidentiel que vous avez souhaité pour les prochaines années que dans les résolutions de réingénierie que vous avez adoptées ensemble et je cite : leadership de vision et de ralliement, mise en évidence de la mission d'enseignement et de recherche, promotion de partenariats, vision novatrice et évolutive de l'université, gestion stratégique du réseau. Je suis désireux de viser cela, comme vous l'êtes sûrement vous-mêmes.

## **2. L'université du Québec**

Notre université est l'Université du Québec : telle sera, tout aussi simple et robuste que la première, la deuxième source d'inspiration de mon action.

Notre université porte le nom du pays du Québec. Une énorme charge sémantique s'y greffe dès lors, évoquant des analogues comme la "Banque d'Angleterre", l'"Île-de-France" ou l'ordre "teutonique". Notre nom même contient ainsi symboliquement tout le projet fondateur de notre université : celle-ci est née d'une volonté collective exprimée par l'Assemblée nationale et chargée d'une mission à portée nationale.

J'écarte d'emblée l'idée que cela fasse de l'Université du Québec une université plus "publique" que les autres toutes les universités sont, dans leur essence même bien plus qu'en raison de leur dépendance des fonds publics, un service de caractère public. Ou encore qu'elle puisse être assimilable à un organisme gouvernemental, voire qu'elle soit une université d'État. Nous avons notre Charte : c'est notre loi constitutive, votée par le Parlement comme l'est aussi, ne l'oublions pas, la charte de toutes les autres universités. Elle nous établit comme université, ni moins libre, ni moins universitaire que les autres. D'ailleurs, nous ne sommes pas la seule entité universitaire dont le Gouvernement nomme les dirigeants, non plus que la seule université dont des membres du Conseil soient nommés par le Gouvernement. Et puis, nous avons le même régime que les autres en matière de programmes d'études, de diplomation, de financement, de droits de scolarité ou d'imputabilité personnelle devant l'Assemblée nationale. C'est comme université que nous sommes constitués. Et c'est pour bien

signifier cela que, en venant ici, j'ai démissionné de mon statut d'administrateur d'État et de la Fonction publique.

Le contexte particulier de son émergence confère tout de même à l'Université du Québec un caractère tout à fait particulier, essentiellement lié au fait qu'elle a reçu la mission d'occuper le territoire du Québec, son territoire physique, certes, mais aussi et surtout son territoire culturel, social, scientifique, et d'être par là un des agents de son développement. Cela est vrai et vérifiable dans ce qu'on appelle les régions du Québec : comme je le constate une fois de plus en visitant les établissements, notre université fait manifestement partie des grands arbres qui retiennent le sol et assurent la cohésion sociocommunautaire. Et les "touche pas à mon pote" qu'on y lance en disent long sur l'appui social que nous y avons. Cela est aussi vrai à Montréal, où nous avons assumé avec succès la mission historique d'édifier, dans l'est de la métropole, une grande université urbaine francophone, plus exposée que d'autres aux mouvements des plaques tectoniques de l'Amérique du Nord. Ayant vécu mon enfance et mon adolescence dans l'est de Montréal, autour du Parc Lafontaine, habitué à penser que le haut savoir était plutôt à l'ouest de la ville et du Mont-Royal, je ne vous cacherai pas mon émotion renouvelée de revoir ce qui est né autour du vieux clocher de Saint-Jacques. Cela est également vrai dans nos écoles et instituts spécialisés, certains portant le titre de "national", où des créneaux de formation et de recherche ont été défrichés et développés dans des secteurs correspondant à des grands besoins ou à des grands atouts du Québec. Ou encore dans la promotion de continuums de formation technique, dont tout le monde reconnaît maintenant que c'est la voie à suivre. Ou encore de l'occupation de ces territoires virtuels nouveaux, où, là encore, notre université a, par vocation et dans les faits, une présence reconnue.

Il y a ainsi, dans notre nom même, une sorte de programme et d'"agenda" de solidarité et de complicité avec la société québécoise. Une écoute, une sensibilité et une perméabilité, obligées presque, nous lient à la société québécoise, à ses attentes, à ses besoins, à ses aspirations. Cette obligation d'accompagnement nous caractérise. Si c'est cela être plus "public" que d'autres, alors, je veux bien.

Cette ouverture particulière aux besoins de la société québécoise, l'Université du Québec, elle-même issue des grands gestes de la Révolution tranquille, a eu et a encore à la vivre par rapport à l'ensemble du système d'éducation. Il n'est pas anodin à cet égard que la formation des maîtres de l'école de base figure jusque dans notre loi constitutive. Cela nous invite, de soi, à être en avant du peloton quand il s'agit de prendre les tournants souhaités en ces matières et d'opérer à cette fin les virages institutionnels qui s'imposent. Nous avons de semblables obligations de "convenance", si l'on peut dire, vis-à-vis des besoins qui émergent du discours public sur la cohérence du système : je pense ici, en particulier, à tous les dispositifs de jonction entre les ordres d'enseignement l'éternelle question des préalables et des structures d'accueil, par exemple et à tout ce qui favorise ou empêche la continuité harmonieuse entre le collège et l'université. Ne devrions-nous pas être les premiers à répondre présents à l'invitation ministérielle récente à opérer des rapprochements institutionnels nouveaux entre collèges et universités ? Je pense aussi à la réforme souhaitée du curriculum de l'école de base et des programmes de formation dans les secteurs fondamentaux de l'apprentissage : nos spécialistes des disciplines et des didactiques y seront-ils du côté des forces vives du changement ou du côté des cartels de la résistance corporatiste ? Le nom de notre université nous invite, en tout cela, à une sensibilité particulière, voire à un réel leadership.

Notre mission propre nous renvoie ainsi inéluctablement à un riche faisceau de valeurs, celles-là mêmes qui ont présidé à notre naissance : démocratie, accessibilité, égalité des chances, droits de la personne, liberté d'expression, responsabilité civique et sociale, participation sociocommunautaire, promotion collective. Cela ne nous met pas pour autant au rang des soixante-huitards attardés ou nostalgiques. Et ce n'est pas davantage que nous n'aurions pas appris les nouvelles règles du jeu d'un monde en voie de globalisation et devenu âprement compétitif, disposé à privilégier la performance et le succès des meilleurs. Ces arènes ne nous effraient pas. C'est seulement que nous n'entendons pas y plonger en renonçant à ce qui a fait et continue de faire le meilleur de nous-mêmes. Je pense toujours, pour ma part, qu'on peut viser à être parmi les meilleurs sans être élitiste ou malthusien, et sans renoncer aux impératifs de la solidarité et de la droiture. Foncer et ferrailer, oui, mais sans y vendre son âme : une question d'éthique et de dignité. J'en ferai, autour de la conscience vive de la portée de notre nom, un guide de mon action.

### **3. L'Université du Québec : une université en réseau**

Caractérisée par sa mission plus explicitement sociétale, l'Université du Québec l'est aussi par sa conception organisationnelle et son modèle de fonctionnement : c'est une université constituée en réseau.

Le modèle n'est pas franchement inédit, puisque bon nombre des universités créées depuis les années 60 sont ainsi conçues comme des réseaux. À telle enseigne que plus de la moitié des étudiants américains fréquentent actuellement des établissements qui, avec diverses variantes, fonctionnent en réseau. Même dans des systèmes établis depuis longtemps, en Amérique du Sud et en Europe, par exemple, les développements récents ont conduit à adopter plusieurs éléments de fonctionnement en réseau, au-delà des frontières nationales dans certains cas. Ici même, alors que le seul mot "réseau" suffisait naguère à soulever l'indignation de quelque "recteur magnifique", les participants d'un récent sommet universitaire réclamaient de vivre désormais en réseau, exprimant même à certains égards des attentes démesurées, sans doute attribuables à l'enthousiasme du moment. Ce fonctionnement en réseau, nous l'avons à l'Université du Québec, constitutivement et structurellement même. À nous d'en faire un instrument d'action et de renforcement ; à tout le moins de ne pas le porter comme une charge ou comme une contrainte.

Je vous dirai d'emblée que le fonctionnement en réseau ne constitue pour moi ni un impératif idéologique, ni quelque panacée en mal de recyclage. C'est un outil ; un atout, faudrait-il mieux dire, qui permet de réaliser ce qu'il ne nous serait pas possible de faire isolément. À commencer par être la très grande université que nous sommes ainsi autour du même nom et du même sceau : dans les circuits internationaux, le nom du Québec évoque plus et plus vite que bien d'autres de nos appellations, n'est-ce-pas ? Plus immédiatement, ne sommes-nous pas plus forts et mieux équipés ensemble pour faire face aux "turbulences" actuelles et à venir ? Pour continuer à assurer certains développements que nous jugeons nécessaires ? Pour maintenir certaines activités essentielles que les mouvements de population et les difficultés financières risquent de compromettre ? Pour asseoir et consolider la masse critique de certains de nos secteurs d'activités, au moment où la vague de la rationalisation pourrait bien emporter certaines implantations plus fragiles ?

Ce ne sont pas là des idées nouvelles. Mais l'observation de la vie de notre université et il faut en savoir gré à nos responsables de l'administration permet d'identifier plus de réalisations communes dans les affaires administratives et financières que dans la programmation

académique, où les responsabilités communes sont pourtant très clairement inscrites dans notre Loi. Nous avons à cet égard un instrument puissant, qui aurait pu et pourrait encore caractériser autrement le développement et l'évolution de nos programmes d'études. Les protocoles en place, autant à la CREPUQ et au Ministère qu'au défunt Conseil des universités, ont conduit l'Université du Québec à diviser institutionnellement l'approbation de ses nouveaux programmes ; cette balkanisation ne l'a pas aidée à constituer son patrimoine académique, son "coffre à outils", en face d'établissements plus anciens qui n'avaient et n'ont toujours qu'à puiser dans leur arsenal, quitte à y recycler des appellations ou des contenants. Notre développement au compte-gouttes et "à la loupe" aurait pu être plus souple, j'en suis convaincu.

Quoi qu'il en soit du passé, il me semble que la dureté du temps présent et les incertitudes de l'avenir devraient nous inciter à serrer les coudes et à utiliser davantage cet atout structurel enviable qu'est la possibilité d'être, ensemble, grande université parmi les grandes. Nous avons déjà quelques programmes réseau qui fonctionnent bien ; c'est de l'acquis, même si cela n'a guère touché les programmes de premier cycle. Mais comment penser avec réalisme, par exemple, que nous pourrions connaître des développements en génie autrement que comme université en réseau ? Comment pourrions-nous même sauver certains enseignements de base en sciences fondamentales, par exemple, autrement qu'en articulant nos ressources et nos clientèles ? Comment, dans la conjoncture présente, compléter le patrimoine académique de base de certains établissements moins bien pourvus à cet égard, autrement qu'en joignant et en maillant nos ressources ? Vous pensez bien que cette opération "patrimoine académique de base" qui, faut-il le rappeler, vise essentiellement les établissements dont on constate qu'ils n'en disposent pas, comment pensez-vous qu'une telle opération puisse se solder par le simple octroi à ces établissements d'une nouvelle liste de programmes à offrir ? Notre conclusion sera sans doute plutôt que, en maillant nos ressources, des activités de formation pourront être assurées partout dans un éventail plus équilibré de secteurs et mieux ajusté aux besoins régionaux de formation. Quant aux nouvelles technologies de l'information et de la communication, il saute aux yeux que notre propre réseautage institutionnel sera la clef du branchement de tous sur les grandes infrastructures en émergence, tout autant que sur la révolution proprement pédagogique.

Bien des attentes sociales sollicitent aussi notre vie académique en réseau. Je pense ici en particulier à tout ce qui, en amont et en aval, touche à la mobilité des étudiantes et des étudiants. Nous avons de plus en plus de difficultés à expliquer au monde ordinaire pourquoi, dans des programmes très proches partageant parfois les mêmes appellations, il est difficile, voire impossible, de se faire reconnaître les acquis de formation, même de formation universitaire. Déjà étonnantes entre universités différentes, ces pratiques deviennent proprement inacceptables à l'intérieur de l'Université du Québec. Comment expliquer que, dans des programmes de base conduisant à un même diplôme, il doive y avoir tant de particularités institutionnelles que les étudiants aient à se soumettre à des procédures d'admission comme s'ils arrivaient de je ne sais où ? En formation à l'enseignement au primaire et au secondaire, par exemple, là où les spécifications ministérielles sont précises et identiques, et là où les procédures d'agrément sont communes, était-il vraiment nécessaire que nous ayons tant de programmes institutionnels ? Pour la formation à l'enseignement des spécialités, allons-nous présenter 18 programmes différents ? En dépit de toutes les insistances institutionnelles légitimes que l'on voudra, des programmes conduisant à un baccalauréat en sciences sociales ne comportent-ils pas quelques activités pouvant ressembler à un tronc commun ? Durkheim doit bien être au menu à plus d'un endroit, non ?

Je ne suis pas en train de vous proposer une nouvelle doctrine, celle des programmes réseau. Comme si, en dehors de cela, il ne devait plus y avoir de salut ! Ou comme si nous allions devoir revoir tous nos programmes pour les "re-réseau" après coup ! Nous sommes loin d'une telle approche abstraite. Et loin surtout, j'y compte bien, de toute espèce de nivellement des originalités et des particularités scientifiques ou pédagogiques. À vrai dire, c'est ce qui nous menace le moins, ne pensez-vous pas ? Je ne suis pas davantage en train de vous dire que nous aurions besoin de plus de réglementation. Au contraire. J'endosse entièrement les souhaits et les décisions d'allégement réglementaire qui inspirent les travaux en cours ; c'est qu'il n'y a pas d'intérêt commun réel à encadrer les pratiques qui sont de l'ordre des cultures institutionnelles ou qui ne comporteraient pas d'effets vérifiables sur notre fonctionnement en réseau. Il me semble, par ailleurs, et je ne cache pas que ce sera mon principal point de vigilance, que nous devons nous assurer que nous disposons des moyens fonctionnels, ni plus ni moins, de promouvoir ensemble la comparabilité des programmes conduisant aux mêmes diplômes, la mobilité étudiante et le maillage de nos ressources. Pour le reste, nous n'avons pas besoin de nous contrôler les uns les autres.

Exprimé en catégories plus stratégiques, le souci réseau dont je vous fais part ici revient à proposer d'envisager, chaque fois que cela est opportun, des ententes de maillage où il n'y aurait que des gagnants pas nécessairement chaque fois et tous gagnants, mais tous gagnants sur un ensemble d'opérations. Les cas se multiplieront désormais où, seul, il sera bien difficile de procéder et d'obtenir des ressources ; la tendance gouvernementale est actuellement tout à fait nette à cet égard. Nous aurons de plus en plus le choix entre ne rien avoir seul, voire tout perdre seul, et avoir ensemble la possibilité de faire quelque chose d'intéressant et d'utile. Certains dossiers lourds pourraient ainsi recevoir un éclairage renouvelé : celui du télé-enseignement, par exemple, où nous devons dépasser l'approche "concurrence" entre la Télé-université et les autres établissements, sous peine d'être plusieurs à manquer le train d'une révolution qui n'attendra pas plus que les révolutions antérieures. À une échelle plus petite, avons-nous la volonté de faire ce qu'il faut pour ne pas nous contraindre les uns les autres à devoir aller conclure ailleurs des ententes rentables que les "liens du sang" semblent rendre plus pénibles entre nous ? Pour ma part, je vous avouerai avoir quelque pincement de cur à constater des cas où les Presses de l'Université Laval ont pu être préférées aux Presses de l'Université du Québec, tel partenaire externe à tel établissement du réseau, tel logo nouveau à celui qui nous identifie ensemble. Ou même, plus banalement, à observer la dispersion de nos annonces dans les médias lors des périodes précédant les inscriptions dans nos établissements.

Soyons clairs : nous ne sommes pas en réseau parce que, pris individuellement, nos établissements n'auraient pas la maturité de se conduire tout seuls. La fonction de garde-chiourme n'a pour moi aucun intérêt. Et puis, croyez-vous que des États comme la France et l'Allemagne pensent monnaie commune et passeport commun parce que ce sont de jeunes États inexpérimentés ? Les perspectives du début de notre histoire institutionnelle ont sans doute comporté de telles préoccupations. Mais nos raisons d'être ensemble ont évolué. Nous sommes ensemble pour être plus forts, pour avoir la capacité de faire ce que nous ne pourrions pas ou ne pourrions plus faire autrement. Et nous avons pour cela des instruments structurels que n'ont pas d'autres établissements pourtant nouvellement devenus conscients de la nécessité du réseautage. Nous avons en cela un avantage comparatif remarquable ; notre histoire de vie en réseau nous donne une longueur d'avance.

Puis-je vous dire sans détour que je ne suis pas venu ici pour diriger un "siège social" ou pour être le dernier échelon d'une structure pyramidale ? J'ai plutôt accepté de présider une grande université qui est forte de ses maillages et de ses solidarités. C'est sur ce réseautage, dont je



fais le pari qu'il peut faire de nous tous des gagnants, que j'entends mettre le poids de la présidence. J'en fais dès lors un élément important de mon programme d'action.

#### 4. Notre ordre du jour

C'est à la lumière de ces idées directrices que je vous propose d'envisager les principaux chantiers qui sont à l'ordre du jour que nous imposent notre propre évolution institutionnelle, les attentes de notre société, l'opinion publique et les intentions gouvernementales.

##### 4.1 Des pressions et des attentes sociales

Sur l'environnement sociopolitique général qui est celui de l'université, au Québec comme dans l'ensemble de l'Occident, vous me permettrez de ne pas reprendre ici ce que j'en ai dit et écrit ailleurs récemment. Nous l'éprouvons tous les jours : nos sociétés ont un peu mal à leurs universités et semblent partagées entre l'expression d'attentes quasi démesurées et des verdicts sévères qui ne pèchent pas toujours par excès de nuances. Le résultat est là, de toutes façons : le rapport de confiance s'est lézardé et, l'image me semble toujours valable, c'est d'un nouveau contrat qu'il nous faut convenir. Quel qu'ait pu être l'effort de participation d'une université comme la nôtre, quel que soit par ailleurs l'incomparable attrait social et médiatique qu'exerceront toujours l'école de base et ses problèmes, rien n'y fait : notre supposé mépris pour les États généraux nous colle à la peau. À tort ou à raison, il se trouve des gens pour penser que nous ne jouons pas le jeu. Ou même, Loi 95 ou pas, que nous refusons d'être imputables.

Pourtant, en dépit de ce lot de suspicion et de morosité, comment ne pas voir dans l'environnement actuel quelque chose d'éminemment positif et favorable ? En effet, on n'a jamais proclamé aussi unanimement qu'aujourd'hui que la connaissance et la compétence sont devenues la base de tout développement et de toute prospérité. Société et économie fondées sur le savoir, ressources humaines et matière grise comme vecteurs premiers de toute force économique et sociale, innovation et savoir de pointe comme moteurs de tout développement : tout cela ne sonne-t-il pas familier pour les universités ? N'y retrouvons-nous pas ce que certains d'entre nous ont déjà soutenu dans des déserts pas si lointains ? Nous ne concluons évidemment pas trop vite, en nous faisant croire que l'université est le seul lieu du savoir et du développement du savoir. Mais nous ne concluons pas davantage que l'université vit ses derniers soubresauts comme haut lieu de connaissance. La vérité est que, plus que jamais, nos sociétés ont besoin des universités. Cette réaffirmation est bonne et utile ; elle constitue à la fois un rappel des redressements qui s'imposent et un motif de garder espoir et foi en ce que nous faisons.

##### 4.2 Le contexte budgétaire

En tête de proue de cet environnement sociopolitique figurent assurément les impératifs budgétaires entourant la décision gouvernementale et collective d'atteindre le déficit 0 en l'an 2000. Je n'insisterai pas indûment sur l'objectif visé, puisqu'il hante vos journées, peut-être aussi votre sommeil. En cette mi-février, nous ne connaissons pas encore la mesure exacte de la part de compressions qui nous sera dévolue. Mais le discours gouvernemental et ministériel, tout comme l'étude des chiffres présentés dans les deux derniers budgets, permet d'estimer approximativement de quoi l'année budgétaire 1997-1998 sera faite. Et ce ne pourra qu'être pénible : "annus horribilis", comme Sa Majesté l'a dit des malheurs récents des Windsors.

Nous aurons, sur ces enjeux de première importance, à prendre nos responsabilités et à définir notre ordre du jour, en nous appliquant à y assurer le meilleur équilibre possible entre l'adhésion à un objectif de société qui est incontournable et, tout aussi incontournables, la réalisation de notre mission et le respect de nos obligations fondamentales vis-à-vis des étudiants et de l'ensemble de la société. Nous planifierons ensemble notre calendrier, mais le rythme et les moyens adoptés n'y changeront rien : le manque à gagner nous rejoindra inexorablement, tôt ou tard. Nous devons dès maintenant prévoir l'application de mesures structurantes, et nous savons d'emblée que ce ne pourra pas être des mesures périphériques. C'est le cur même de nos activités et de nos prestations de services de formation qui devra connaître des ajustements importants. Le rapport Thibeault (La force d'un réseau) contient à cet égard des idées prometteuses, à la fois pour recentrer les stratégies d'apprentissage et pour faire face aux contraintes budgétaires. Mais d'autres éléments de réingénierie de nature académique devront être envisagés.

En matière de financement, nous aurons sans doute également à mieux nous "acculturer" aux perspectives et aux dispositifs de financement privé et philanthropique. Déjà, certains de nos établissements ont des fondations agissantes comme partenaires de leur action. Des campagnes de souscription sont aussi en cours ou en préparation. Cela est excellent. Mais nous aurions intérêt à voir s'il ne serait pas possible de passer éventuellement en deuxième vitesse. La Loi sur les fondations universitaires met dorénavant à notre disposition des outils et des incitatifs nouveaux, que d'autres attendaient avec impatience de pouvoir utiliser. Il faudra que nous profitions pleinement de ce nouveau moyen d'action.

#### 4.3 La Commission des universités sur les programmes

La ministre de l'Éducation a lancé, le 4 février dernier, son plan d'action ministériel pour la réforme de l'Éducation, Prendre le virage du succès. Dans le cas des universités, elle y confirme les trois actions qu'elle avait annoncées en octobre 1996, au lendemain de la parution du rapport de la Commission des États généraux. Il s'agit de la rationalisation de l'offre de programmes, de la modification des règles de financement, d'une politique des universités. Dès lors inscrites sur notre propre ordre du jour, ces trois initiatives appellent, du point de vue de notre université, quelques commentaires et réflexions.

La rationalisation des programmes, d'abord. La Commission Beaupré est maintenant mise en place et a eu sa première séance hier. Elle comprend quatre personnes issues de notre université, une quatrième s'étant récemment ajoutée aux trois initialement prévues.

À la lecture du compte rendu de vos délibérations sur le sujet, j'avais perçu chez vous une certaine perplexité et un certain nombre d'inquiétudes, notamment sur la manière de maintenir notre réalité réseau à l'intérieur d'une opération qui pourrait elle-même modifier certains aspects du réseautage général de l'offre de programmes. Mon prédécesseur avait même cru nécessaire, avant son départ, de porter cette préoccupation à l'attention de la Ministre, lui rappelant que l'Université du Québec devrait, dans toutes ces opérations, être considérée comme un tout, chaque programme et chaque établissement analysés faisant eux-mêmes partie d'un ensemble déjà constitué en réseau. J'ai donc jugé nécessaire d'exprimer cette préoccupation à la Commission elle-même, dans une lettre que j'ai adressée à son président. D'une part, j'y réaffirme l'appui que notre université a donné au projet. D'autre part, j'y reprends, presque textuellement, les propos de mon prédécesseur sur la nécessité que l'Université du Québec y soit considérée comme un tout. Comme point d'ancrage concret de

cette préoccupation, j'ai demandé que les recommandations soient adressées à l'Université du Québec, même si elles devront évidemment être discutées avec les établissements concernés et portées directement à leur attention, ainsi que je l'ai d'ailleurs clairement expliqué au président de la Commission.

Cette opération de rationalisation de la carte des programmes universitaires exigera toute notre vigilance ; la mienne vous est assurée. Fondamentalement, parce que nos programmes appartiennent toujours ultimement à notre patrimoine commun, certains étant même de gestion réseau, d'autres étant conjoints, d'autres étant "extensionnés" d'un établissement à un autre. Conjoncturellement aussi, si tant est que nous voulons accentuer le maillage de notre prestation de services de formation, ainsi qu'en témoignent les travaux en cours sur le patrimoine de base, sur le génie, sur la formation des maîtres de spécialités, etc. Il est donc évident que toucher à un maillon de la chaîne, à un lieu institutionnel de services, c'est toucher au réseau. Je suis même enclin à penser que nous serions encore mieux positionnés dans cette opération si nous étions déjà plus manifestement maillés.

Cela étant dit, les programmes se donnant toujours en des établissements particuliers, ce sont forcément vos établissements qui seront l'objet des analyses de la Commission. C'est donc chez vous que celle-ci se présentera et qu'elle voudra discuter de rationalisation dans tel ou tel secteur de formation ou de recherche. En tout cela, je m'attends à ce que vous portiez vous-mêmes les perspectives réseau qui nous caractérisent et qui fondent et exigent nos solidarités. Nous serons ici en appui, dans les cas où vous jugerez que c'est utile ou nécessaire.

Sur le fond de l'entreprise, je suis d'avis que l'Université du Québec ne devrait pas être en gros plan dans le collimateur de la Commission, sauf pour ceux qui s'imagineraient que l'occasion est belle de "plumer" les établissements plus fragiles ou en émergence. Les spécifications ministérielles de départ, qui comprennent le concept, discuté mais solide, de l'"équité régionale", devraient contribuer à tempérer les ardeurs impérialistes ou les gourmandises intempestives. Et, de toutes façons, peut-on imaginer que la conclusion des analyses puisse toujours conduire à concentrer les ressources à Montréal et à Québec ? On peut dès lors plutôt penser que, de tous nos établissements, c'est l'UQAM qui est susceptible d'être la plus exposée, les gros enjeux de rationalisation pouvant bien, toutes langues confondues, se trouver sur le territoire de la métropole. Je veux assurer l'UQAM de l'appui de tout le réseau à cet égard. Ailleurs, ce sont plutôt les nouveaux développements qui pourraient être affectés par les réflexes forcément prudents de tous ceux qui font dans la rationalisation : la rationalisation évoque la raison, sans doute, mais parfois aussi le rationnement, n'est-ce-pas ? Cela ne nous aidera pas d'emblée à compléter le patrimoine de base de nos établissements dont la programmation est déficiente ; cela pourrait aussi compliquer nos projets en génie. En tout cas, il nous faudra être plus déterminés, plus inventifs et plus solidaires.

Toujours sur le fond de l'entreprise, nous avons, dans notre propre réseau, des tâches de rationalisation qu'il nous revient à nous-mêmes de gérer, sans attendre les invitations de la Commission. Rapprochements, consolidations, partenariats : les opérations de maillage académique dans lesquelles nous sommes engagés sont, elles aussi, sous le signe de la "raison". Dans le contexte des travaux de la Commission, notre propre action en matière de programmes sera, dans les défenses que nous pourrions être conduits à dresser autour de certains de nos programmes, le meilleur gage de notre crédibilité.

4.4 Le Groupe de travail sur le financement des universités

Le Groupe de travail sur le financement des universités (comité Gilbert) figure aussi à notre ordre du jour. Nous nous y présentons d'ailleurs demain matin.

La conjoncture n'est pas particulièrement favorable à des modifications importantes de la formule de financement : en période de fortes compressions budgétaires, en effet, chacun sait que de telles modifications risquent toujours d'accroître la déstabilisation et la difficulté de gérer. La pression issue des États généraux aura été assez forte pour qu'on doive quand même s'y engager. Mais l'exercice demeure périlleux, d'autant plus que les questions soulevées aboutissent pratiquement toutes au même effet : couper les subventions gouvernementales autrement qu'au prorata des bases institutionnelles de financement et, dès lors, cibler telle activité plutôt que telle autre.

Selon les réponses qui seront apportées à ces questions, chaque établissement sera diversement touché. Y est-on en croissance ou en décroissance de clientèles ? Y donne-t-on peu ou beaucoup de certificats, peu ou beaucoup de cours de langue ou de cours de perfectionnement crédités ? Y offre-t-on peu ou beaucoup de programmes contingentés ? Y exerce-t-on une plus ou moins grande sélection ? Y compte-t-on plus ou moins de programmes de 2e ou 3e cycles ? Y est-on plus ou moins éloigné des grands centres ? Y a-t-on accès à plus ou moins de fonds de dotation ? La ponction y sera plus ou moins forte. Il ne serait donc pas étonnant que, défilant devant le Groupe de travail ou en discutant les travaux, les établissements soient conduits à défendre les secteurs où certaines questions les menacent ou les avantagent le plus. On pourrait ainsi assister à une suite d'apologies pro domo.

Je ne promets pas que nous échapperons nous-mêmes à ce penchant naturel ; après tout, personne ne défendra notre butin à notre place ! Mais nous devrions essayer de le faire en nous référant à quelques repères fondamentaux qui vont bien au-delà des ajustements spécifiques de la formule de financement. Permettez-moi d'en évoquer brièvement trois.

D'abord, il y a les visées et les objectifs qui doivent sous-tendre les préférences de financement. Le mandat du Groupe de travail n'en traite pas spécifiquement, mais, en un sens, tout est là. Il faut d'abord dire ce que l'on veut ; les règles de financement suivent ou devraient suivre.

Ainsi, ce n'est pas une ineptie que de financer les clientèles additionnelles. En soi, bien sûr, car tout le monde comprend que, plus il y a d'étudiants, plus ça prend des ressources ; je ne connais d'ailleurs aucune formule occidentale de financement universitaire qui ne tienne pas compte du nombre. Plus profondément, c'est de cette façon que le gouvernement du Québec a historiquement indiqué qu'il s'attendait à ce que les universités accueillent une proportion plus grande de la population. Notre propre naissance doit beaucoup à cette volonté sociétale et gouvernementale d'accessibilité. La question est de savoir si cela est toujours vrai.

Autre exemple : la question des certificats et des programmes courts. Il ne s'agit pas tellement de savoir s'il convient ou non de financer, et à quel niveau, des programmes dont on jugerait que leur taux de diplomation est faible. Car il est devenu évident que le format même de ces programmes, du moins selon l'ampleur avec laquelle il a été pratiqué, ne correspond peut-être plus à tous les besoins. On sait bien qu'on a inscrit dans des programmes de certificats des gens qui venaient chercher un certain nombre d'activités de formation ; et c'est cela même qui nous force à les considérer ensuite dans les données relatives à l'abandon ! La vraie question est de savoir comment l'État entend soutenir la formation continue dans les universités. À un moment où, partout dans le monde, la formation universitaire continue apparaît comme un

enjeu social et économique de première importance, allons-nous subitement refouler tout cela dans l'auto-financement ? Porteurs d'une mission d'origine en formation continue et en perfectionnement, nous devons situer la question à ce niveau d'enjeu, que risquerait d'ignorer quelque décision d'arrêt ou de diminution du financement des certificats et des programmes courts.

Autre exemple : la pondération par cycle d'études. L'opération ne peut pas être purement mécanique. Encore faut-il savoir ce que nous viserions par là, quel signal nous voudrions ainsi donner. Il me semble, pour ma part, et depuis plusieurs années, que l'opinion publique et les étudiants réclament massivement un nouvel engagement des universités dans l'accueil et l'encadrement des étudiants de premier cycle, pour lesquels on souhaite l'accès aux maîtres reconnus et à la pleine attention institutionnelle. Si c'est cela qui est voulu, comment donner maintenant, au détriment du premier cycle, un signal financier important en faveur des cycles supérieurs ? On ne fera pas, à cet égard, l'économie d'une explicitation des objectifs et des priorités que l'on vise.

Et la recherche ? À la suite de demandes répétées, le financement des frais indirects a été introduit dans la formule de financement. On voulait ainsi aider les équipes de recherche à assumer les coûts institutionnels entraînés par les sommes reçues des organismes subventionnaires. Les retraits progressifs de ceux-ci, notamment, posent maintenant de manière plus aiguë la question de la capacité institutionnelle de maintenir et de développer des centres et des infrastructures de recherche, voire celle de financer, autrement que par le seul jeu des clientèles, les efforts et les performances institutionnels en recherche. Ici aussi, que voulons-nous promouvoir ?

En somme, dès qu'il s'agit de financement, la question des visées et des objectifs ne saurait être éclipsée : que voulons-nous viser maintenant avec plus de vigueur ? Dans quels champs voulons-nous diminuer ou accentuer les engagements ? Ce sont des questions lourdes, on le voit, et c'est pour cela que des liens étroits seront à établir avec cette autre action ministérielle annoncée, l'élaboration d'une politique des universités.

Un deuxième repère fondamental devrait guider la démarche : faute de mieux, c'est ce que j'appellerai la prise en compte de la capacité financière d'un établissement une sorte de P.I.B. institutionnel. Qu'est-ce à dire ? Essentiellement, que toutes les études comparatives des bases fondées sur l'écart au coût moyen ne révèlent pas grand-chose de la capacité financière réelle d'un établissement. Tel qu'il est calculé, l'écart à la moyenne est une mesure exagérément sensible aux variations annuelles et conjoncturelles. En un an ou deux, un établissement peut ainsi passer du positif au négatif, ou vice-versa, et sans que cela ne lui procure ou ne lui enlève un seul sou réel. Tel score positif peut dès lors révéler une charge financière à assumer obligatoirement ; et tel score négatif pourrait être dû à une diminution ponctuelle de clientèles. Quoi qu'il en soit, je pense que nous ne disposons pas d'une mesure de la capacité financière d'un établissement, c'est-à-dire de cette assiette financière de base qui, généralement issue de l'histoire et consolidée avec les ans, fait qu'un établissement a "les reins plus ou moins solides". On voit assez bien ce que cela signifie dans une entreprise : le taux de capitalisation, l'accès aux marchés ou aux revenus, la taille, les ressources humaines et les acquis matériels, etc., tout ce qui fait qu'on peut plus ou moins bien absorber les chocs et traverser les années de vache maigre.

Je soumets à cet égard que des établissements qui peuvent pratiquer des échelles salariales systématiquement plus élevées qu'ailleurs, faire "des offres qu'on ne peut pas refuser" aux

meilleurs candidats à la carrière, voire aux professeurs en exercice ailleurs, recourir typiquement peu aux chargés de cours et j'arrête ici la liste ont plus de capacité financière que d'autres. On pourra bien faire tous les calculs que l'on voudra, définir des règles budgétaires avec apparence d'équité sous tous rapports, voire faire appel à la rationalité de quelque coût moyen, on ne changera rien à cette réalité évidente qu'il n'y a aucune commune mesure entre la capacité financière des établissements. Et au fait que la capacité financière des établissements de notre université soit comparativement faible, hautement fragile en certains cas. Il faudra pousser plus avant dans cette voie que la "rectitude politique" et une volonté de paix interinstitutionnelle ont systématiquement occultée au cours des années.

Le troisième repère fondamental que me semble dicter l'étude de la formule de financement a trait à ce que vous me permettez d'appeler les "figures imposées", un concept, assorti de celui de "coefficient de difficulté". Les réalités ainsi couvertes pourraient bien être déterminantes pour nous dans toutes les discussions entourant la formule de financement.

Je pense ici à ces obligations et à ces contraintes, auxquelles nous consentons pleinement par ailleurs, et qui découlent de certains aspects de la mission ou de la situation de l'Université du Québec. Ainsi, par exemple, en matière de durée des études et de diplomation : la situation dans les programmes contingentés ou à forte sélection a peu à voir avec celle qui prévaut dans les programmes d'accessibilité plus générale. Même différence radicale en ce qui a trait à la mobilité relative des étudiants et à l'élasticité de l'attraction des clientèles. Ayant déjà enseigné en même temps à Brébeuf et à Rosemont, j'ai expérimenté très concrètement en quoi les "figures imposées" à l'enseignement dans un cégep populaire n'avaient rien de comparable à la même tâche dans un établissement pouvant se permettre d'être hautement sélectif ; mais j'y ai aussi compris que, à condition d'être pédagogiquement plus performant, il était possible d'y réussir d'aussi belles choses. Figure imposée aussi, cette différence de contexte qui fait que la fermeture d'un département dans un grand centre n'entraîne rien qui ressemble à la crise institutionnelle et sociale que provoquerait la fermeture d'un secteur d'activités en région. Figure imposée également que l'accueil que nous faisons d'un nombre plus élevé d'étudiants issus de groupes économiquement plus faibles et donc plus exposés à l'allongement des études et à l'abandon : on n'a qu'à constater le taux d'étudiants bénéficiaires de l'Aide financière aux étudiants plus de 80 % dans certains cas. Et ainsi de suite. Mais, par-dessus tout, figure imposée et combien positive que cette obligation d'être, au Québec, là où les communautés ont voulu et soutenu notre implantation.

J'en retiens que la mission de l'Université du Québec comporte des particularités qui obligent, en matière de rationalisation, financière ou autre, à tenir compte d'un ensemble plus complexe de rationalités. Il nous faudra veiller ensemble à ce que quelque nouvelle règle de financement ne fasse pas fi des "figures imposées" découlant de notre mission et ne nous grève pas de nouveaux handicaps dans la réussite de ce pour quoi notre université a été créée.

Le mandat du Groupe de travail ne mentionne pas les droits de scolarité. Et l'on comprend fort bien pourquoi, étant donné la décision gouvernementale du maintien du gel des droits actuels. Mais il est possible que certains établissements, notamment ceux qui bénéficient de plus d'élasticité à cet égard, veuillent revenir à la charge. Nous ne le ferons pas, quant à nous. Parce que nos étudiants sont économiquement plus sensibles à la fluctuation des droits de scolarité. Mais aussi parce que c'est là matière à décision de politique gouvernementale. Nous avons assurément un problème de ressources, mais il appartient au Gouvernement de décider comment il entend moduler la part provenant des fonds publics et celle escomptée des premiers usagers. Nous veillerons seulement à ce que les choses se passent éventuellement

conformément à quelques principes de saine philosophie sociale. Par exemple, l'idée d'une "libéralisation" des droits de scolarité et celle d'une modulation par secteur et selon les coûts de revient seront à surveiller. Je suis toujours convaincu qu'elles sont toutes deux porteuses de profonde iniquité sociale et de nature à creuser des clivages interinstitutionnels aux conséquences désastreuses à long terme. Il faudra, à cet égard, veiller à ce que l'établissement de forfaits différenciés par secteur pour les étudiants non québécois ne contribue pas à accréditer ce genre de thèse. Pour des non-résidents, l'imposition de droits de scolarité supplémentaires peut se justifier comme succédané à la contribution fiscale ; qu'on y prenne en compte le coût de revient relève du même type de perspectives. Mais la généralisation de cette approche à l'ensemble des étudiants nous entraînerait dans des dynamiques tordues et socialement régressives. Il faudra être vigilant.

#### 4.5 La politique des universités

La Ministre a aussi annoncé l'élaboration d'une politique des universités entendons : d'une politique du Gouvernement à l'endroit des universités. Il s'agira, peut-on lire, d'une sorte de "contrat social entre la société québécoise et les universités". Par rapport aux annonces d'octobre, se sont ajoutées quelques précisions sur le processus qui sera suivi et sur les rubriques que couvrira une telle politique. Sur le processus, on sait que le Ministère se fera aider par un "groupe consultatif externe", composé notamment de personnes issues du milieu universitaire : j'imagine qu'il s'en trouvera en provenance de notre université. Quant au contenu de la politique, on sait maintenant qu'il y sera question de la mission de l'université, de son statut, des attentes sociales à son endroit, du type de rapport entre le gouvernement et les universités, du rendement attendu du système universitaire et de ses obligations d'imputabilité. Nous serons vigilants et actifs, si vous le voulez bien. Pour ma part, je verrais bien que nous nous penchions sur ces questions au cours des prochains mois, de façon à être prêts au moment plus formel de consultation prévu pour l'été prochain.

À ces trois opérations inscrites dans la Réforme Marois, il faut en ajouter deux autres, qui nous interpellent aussi assez directement : celle qui, placée sous la rubrique de la formation professionnelle et technique, entend "favoriser une meilleure articulation entre la formation technique et la formation universitaire", et celle relative à une "politique de la formation continue". Nous devrions, là aussi, nous comporter en partenaires actifs et intéressés. Dans les deux cas, notre mission et nos pratiques nous donnent, peut-être plus qu'à d'autres, de multiples raisons d'être présents et de participer à la définition des orientations et des stratégies. Nous verrons ensemble comment le faire.

#### 4.6 Les technologies de l'information et des communications

Les technologies de l'information et des communications figurent également à notre ordre du jour. Et de multiples manières. Parce que nous entendons demeurer branchés sur les grands circuits qui comptent, voire y accroître notre présence ; parce que nous entendons prendre pleinement les virages pédagogiques qu'attendent légitimement nos étudiants ; parce que nous avons mission de formation des maîtres de l'école de demain ; parce que nous ne voulons pas rester en gare pendant que s'ébranlent les trains des nouveaux modes d'apprentissage et des nouveaux lieux de fabrication et de transmission des savoirs. Nos demandes en investissements traduisent correctement nos intentions à cet égard et j'ai vu, partout dans nos établissements, des volontés fermes d'engagement et d'évolution, en même temps que c'est l'intégration dans la pédagogie quotidienne qui y est perçue comme l'enjeu et le défi les plus difficiles et les plus déterminants.

Un de nos établissements, la Télé-université, a une mission particulière en ce domaine, une mission qui est en train de prendre corps dans des réalisations et une expertise largement reconnues, ici même et à l'étranger. C'est là un atout qui peut nous aider à nous propulser ensemble à l'avant-garde des universités québécoises. Pour peu, cependant, que nous nous mettions au clair sur le rôle de cet établissement et sur la façon d'articuler son action à celle de l'ensemble des composantes du réseau. Or, je note chez nous, quand il s'agit de la Télé-université, plus de réticences que d'engouements, plus de tensions que de convergences, plus de problèmes non résolus que d'ententes franchement conclues. Cela n'est pas très productif et nous prive d'un outil stratégique exceptionnel.

Nous ne réglerons pas cela sur un coin de table, mais je tiens à en faire état ici, car, dans la revitalisation que nous souhaitons tous pour notre réseau, il y a là une pièce importante. En tout cas, déterminante pour la place que nous voulons prendre dans une révolution inéluctablement déjà en cours. La question n'est pas dans le statut universitaire conféré à la Télé-université par ses lettres patentes ; cela est bien établi et profitable, et devrait nous faire renoncer à toute espèce de retour à quelque statut de "commission" ou de "service commun". La question est plutôt de savoir quel mode de développement et de fonctionnement il conviendrait de privilégier. Pour ma part, et je m'en suis ouvert au conseil d'administration et au personnel de la Télé-université, je doute qu'on puisse aller bien loin dans le développement d'une programmation institutionnelle autonome, même s'il est nécessaire d'avoir des programmes propres pour pouvoir être un secteur témoin nettement visible. L'avenir me semble plutôt aux projets communs, aux alliances où les partenaires devraient être gagnants, parce que rendus capables de rejoindre des clientèles actuellement encore non rejointes. Aussi longtemps et ce ne pourra pas être bien longtemps que les constituantes générales et la Télé-université considéreront qu'elles se battent pour rejoindre les mêmes clientèles, quitte à se les ravir, aussi longtemps que nous n'aurons pas défini des modes de financement mieux adaptés au nécessaire partage attaché aux entreprises communes, le malaise persistera et des occasions intéressantes continueront de nous passer sous le nez.

Les engagements que nous avons pris, dans le sillage de nos travaux issus du dossier dit "des universités en région", fixent le printemps comme échéance de notre nouveau pacte concernant le télé-enseignement. D'ici là, il se pourrait bien que le dossier des "Presses universitaires multimédias" (PUMM) nous fournisse l'occasion de premières décisions communes. S'il est vrai qu'il y a là un filon d'avenir irréversible, et si les discussions avec les professeurs évoluent de manière positive, nous aurons à décider si et comment nous y allons comme réseau et quel rôle nous souhaitons voir jouer par la Télé-université. Nos propres solidarités doivent donc être clarifiées et bien ficelées. La première phase de l'opération PUMM n'a pas été, à cet égard, plus exaltante qu'il ne faut, tant il est vrai que nous y avons été sans y être vraiment.

#### 4.7 Nos travaux de réingénierie

Je veux enfin dire quelques mots des réingénieries actuellement conduites un peu partout dans notre université et figurant dès lors sur notre ordre du jour. Certaines concernent la présidence et le Siège social elles s'implantent selon le plan prévu. D'autres touchent nos processus et nos règlements en matière de fonctionnement en réseau, de programmes et de planification ; nous y travaillons également. D'autres, en matière de gestion académique, nous attendent dans un avenir prochain ; je les ai évoquées plus haut en parlant des actions structurantes à réaliser. D'autres sont en cours dans plusieurs établissements et, ici et là, ont déjà donné lieu à des



décisions de refonte de structures ou de processus. Et il y a aussi ces réingénieries interinstitutionnelles, que la recherche de plus d'efficacité et les vents dominants de la rationalité organisationnelle nous conduiront à réexaminer.

Ce n'est pas le lieu de développer les problématiques et les perspectives pouvant présider à l'examen de tels chantiers de réingénierie inter- ou multi-institutionnelle. Certains de ces chantiers sont circonscrits et font actuellement l'objet d'échanges de concertation à l'Institut Armand-Frappier, à l'Institut national de la recherche scientifique, à l'Université du Québec à Rimouski, par exemple. D'autres, principalement en matière de programmation académique, sont à s'enclencher ; certains approchent des conclusions. D'autres sont plus lourds et pourraient toucher d'autres établissements que la Télé-université : par exemple, tout ce qui concerne la manière de tirer le maximum de la force motrice de nos instituts de recherche.

Somme toute, tout se passe comme si, avant que d'autres n'en aient l'idée, nous avons à revoir et à mettre à jour les orientations naguère données au président Boulet par le Ministre d'alors. Il me semble que nous avons à la fois la maturité et le devoir de prendre ainsi nous-mêmes en main notre avenir institutionnel. Nous aurons à y revenir avant longtemps.

\* \* \*

Je conclurai ici cette entrée en matière, au cours de laquelle j'ai voulu, de la façon la plus transparente possible, vous faire part de perceptions et de convictions qui soient de nature à vous éclairer sur mes dispositions et mes intentions en ce début de mandat à la présidence. Elles tiennent tout à la fois du projet mobilisateur et de la vision stratégique, tous deux à déployer, à valider, à ajuster, à convenir progressivement.

Du projet mobilisateur et de la vision stratégique, peut-être voudrez-vous retenir que je rêve d'une université pleinement "universitaire", c'est-à-dire très évidemment centrée sur sa mission de formation et de recherche, et donc sur l'apprentissage, et pratiquant des standards élevés de qualité. D'une université qui, digne de son nom et fidèle à sa mission, est attentive et perméable aux besoins et aux attentes du Québec et tisse avec sa population des liens de solidarité et d'appui mutuel. D'une université qui, conformément à son modèle propre, fonctionne en réseau, dans la conjonction de ses forces et pour le bénéfice de ses étudiants de partout au Québec. D'une université efficacement engagée dans les opérations d'ajustement et de renouveau souhaitées par la population et son gouvernement. D'une université qui gère avec maturité son destin institutionnel et établit son propre programme d'action. D'une université qui, consciente de sa force, ne s'excuse pas d'exister, affirme de plus en plus sa stature académique et, avec discernement, est présente sur la place publique.

Si tout cela devait exiger de nous des actions qui ressemblent à des changements de cap, eh bien, oui, c'est l'esquisse d'une réforme que je vous propose ici.

§ § §