

Lucier, Pierre

***Bâtir l'Université du Québec de demain***

Notes pour l'allocation prononcée par Monsieur Pierre Lucier, président de l'Université du Québec, lors de la rencontre de la rentrée 2000 des dirigeants du réseau de l'Université du Québec, à Québec, le 30 août 2000.

Chers collègues,

Je suis heureux de vous retrouver au seuil de cette nouvelle année universitaire. La période estivale aura sans doute été propice aux prises de recul et aux mises en perspective que l'agitation des derniers mois avait manifestement rendues nécessaires. Telle fut mon expérience, en tout cas. Je souhaite qu'il en ait été ou qu'il en soit de même pour chacune et chacun d'entre vous.

Je veux profiter de cette rencontre annuelle pour partager avec vous deux ou trois choses qui me paraissent essentielles pour l'exercice de nos responsabilités, celles qui nous sont communes comme celles qui sont propres à chacun. Je les ai longuement retournées de tous côtés, travaillé par la volonté que notre université continue, dans des conditions qui changent rapidement, de remplir la mission irremplaçable qui est la sienne, celle d'une grande institution au service de la connaissance, de la formation, et du développement de la société québécoise.

J'évoquerai d'abord quelques grands faits de conjoncture qui nous interpellent de manière particulière. Je vous dirai ensuite comment, me semble-t-il, se dessinent dès lors pour nous les principaux impératifs stratégiques de l'heure. Enfin, je vous présenterai quelques projets d'actions spécifiques pour la prochaine année.

**1. Les faits saillants de la conjoncture**

Au moment où les paradigmes et les points de référence ayant inspiré les institutions et les pratiques établies sont presque tous en train de changer, voire de basculer, ils sont nombreux, les éléments de conjoncture qui interpellent une institution comme la nôtre. J'en retiendrai ici quatre, en raison de leurs impacts directs et immédiats sur la réalisation de notre mission.

**1.1 Le réinvestissement gouvernemental**

Il y a d'abord ce fait, majeur à maints égards, d'un réinvestissement gouvernemental significatif dans les universités, accompagné de conditions dont le moins qu'on puisse dire est qu'elles ne cadrent pas d'emblée avec nos cultures organisationnelles. Ce que j'ai déjà appelé le "score final" nous est maintenant connu pour l'essentiel et on n'imagine pas facilement que les paramètres de base puissent encore beaucoup bouger.

Ce "score final" comporte des acquis importants pour l'Université du Québec. Il indique que, ensemble, nous obtenons, en 2000-2001, plus de 33 % des montants nouveaux destinés au financement général et aux allocations ciblées déjà attribuées soit 39 M \$ sur 118 M \$ , ce qui signifie que notre part relative du financement général s'accroît, cette année, de 0,56 %. Par-delà les chiffres, à travers eux aussi, il y a, dans la démarche gouvernementale, une reconnaissance renouvelée des missions spécifiques de l'Université du Québec, de la richesse et de la complexité de son modèle. Ce n'est pas rien et, soyons-en conscients, il s'en trouve

pour estimer que nous en drainons plutôt beaucoup. Quoi qu'il en soit, et sans y voir de "faveur spéciale", passons à la caisse et engrangeons. Et prenons acte que, le Gouvernement ayant confirmé nos particularités, c'est maintenant à nous de jouer.

Mais ce "score final" est explicitement présenté comme incomplet. Et pour quatre bonnes raisons. D'abord, le projet gouvernemental reconnaît ce qu'il appelle des "cas particuliers", à propos desquels des travaux doivent être entrepris ou poursuivis pour déterminer les ajustements nécessaires. C'est déjà le cas : de la Télé-université, dont il faut mesurer le caractère particulier, notamment en matière d'investissement; de l'École de technologie supérieure, pour qui le maintien du poids relatif des sciences appliquées pose des problèmes importants; de l'Université du Québec à Montréal, qui doit notamment voir résoudre un problème d'évaluation de sa fonction "terrains et bâtiments"; de l'Institut national de la recherche scientifique, dont les chiffres discutés n'ont pas tenu jusqu'à la fin; de l'Université du Québec à Trois-Rivières, pour qui l'application de la nouvelle formule entraîne un certain nombre d'effets étonnants. Il n'y a pas de raison de penser que ces "cas particuliers" ne trouveront pas de solution adéquate, et sans qu'on doive pour cela refaire le monde. L'Université du Québec appuiera les établissements concernés dans leurs démarches.

Le "score final" n'est pas complet non plus, parce que des travaux d'ensemble sont annoncés autour de trois questions majeures, dont les effets financiers pourraient être très importants : la pondération relative des secteurs et des cycles, la formation courte et hors programme, le volet "entretien des terrains et bâtiments". Nul doute que, dans nos commentaires sur le projet de politique de financement, nous serons tous très vigilants sur ces questions. Incomplet aussi, le "score final", parce que nous pourrions, en plus de notre part des "subventions de contrepartie" et à la faveur des contrats de performance, aller chercher au moins notre part des montants prévus 60 M \$ en trois ans pour la "reconfiguration de l'offre de formation" et le soutien de "projets particuliers". C'est même un devoir de réussir ces opérations. Et je ne parle pas de la "réserve ministérielle", qui devra bien être distribuée, même si, par définition, elle ne peut pas toute se transformer en subventions récurrentes.

Est-ce à dire que, en dehors de l'aboutissement heureux de ces "cas particuliers" et des questions laissées pendantes, tout irait pour le mieux et pour toujours dans le meilleur des mondes ? Je ne le pense pas. D'abord, parce que les besoins de formation et de recherche exigeront tôt ou tard d'autres réinvestissements, la hauteur souhaitable n'étant assurément pas atteinte. Et aussi parce que les décisions gouvernementales, notamment à l'égard de McGill, entraîneront un glissement de la place relative de l'Université du Québec et des autres universités au cours des prochaines années. De sorte que le poids des sommes obtenues, notamment dans les constituantes à vocation générale, pourrait bien diminuer dangereusement avec le temps.

Il y a donc du travail en vue. J'y serai actif, nous y serons actifs ensemble, pour le progrès de chacun et de tous. Puis-je seulement vous inviter instamment à cette forme de solidarité, élémentaire mais efficace, qui consiste à ne pas chercher à améliorer son sort aux dépens d'un autre établissement du réseau. Les vrais rivaux ne sont pas à l'intérieur, et ce serait trop bête qu'on réussisse à nous jouer les uns contre les autres, ce qui permet généralement de se sentir justifié de ne satisfaire ni les uns ni les autres.

## 1.2 Le nouveau contexte budgétaire

L'implantation de la nouvelle formule ministérielle de financement s'accompagne pour nous de l'alignement sur la formule ministérielle, ainsi que nous l'avons tous souhaité. Nous n'en étions pas loin, il est vrai, mais le changement n'est pas banal pour autant. D'abord, parce que, en reconfigurant la "boîte noire" historique en fonction de ce que le Ministère estime être une répartition équitable pour aujourd'hui, l'introduction de la nouvelle formule rend caducs et sans objet à la fois les effets des péréquations passées et ceux des ajustements des bases déjà pratiqués au sein de l'Université du Québec. Mais c'est aussi, et peut-être surtout, que, sauf dans les cas où nous pourrions en convenir, les choix ministériels se répercuteront désormais directement sur chacun des établissements. C'est donc la fin du "lissage" des effets financiers, par exemple en matière de primes à la diplomation ou de pondération des secteurs et des cycles. Ce sont dès lors aussi de nouvelles possibilités de fragilisation pour certains établissements.

Ce nouvel environnement aura un impact certain, notamment pour l'Assemblée des gouverneurs et la Commission de planification, sur la façon d'exercer leurs responsabilités. D'emblée, je perçois que le rôle des uns et des autres sera plus clair. Ainsi, on accordera sûrement moins d'importance et moins de temps à l'adoption de règles budgétaires ou de règles de partage particulières, moins aussi à la "traduction" uquiste des budgets des établissements, et naturellement beaucoup plus à l'examen des choix budgétaires faits par les conseils d'administration et de leurs conséquences sur la réalisation de la mission de chaque établissement, comme aussi à l'examen du niveau des ressources jugées nécessaires par rapport à celui des ressources disponibles. La conversion uquiste de la formule ministérielle entraînait une sorte d'intégration des budgets institutionnels, qui pouvait donner l'impression que l'Assemblée des gouverneurs se penchait sur "son" budget, soumis et défendu par ses propres organes administratifs. Le nouveau contexte budgétaire et administratif favorisera la clarification des lignes de responsabilité et remettra en lumière la spécificité des deux niveaux de décision prévus par la loi pour l'approbation des budgets et des marges de crédit. Il appartiendra aussi à l'Assemblée des gouverneurs de préciser son mode de gestion des cas problèmes et des conflits possibles.

### 1.3 Un nouveau paysage universitaire

Pendant que nous nous appliquons à gérer nos affaires comme il se doit, le monde n'arrête évidemment pas de tourner. Et il tourne actuellement plutôt vite dans le paysage universitaire québécois et canadien. De grandes opérations structurantes sont en cours, en marge de la politique de réinvestissement universitaire. Il y a, bien sûr, le projet de politique scientifique québécoise, déjà partiellement mis en oeuvre à la faveur des actions annoncées dans les deux derniers discours sur le Budget. Il y a aussi l'action de la Fondation canadienne pour l'innovation et le programme des Chaires du millénaire, dont l'effet net sera inévitablement une reconfiguration effective du système universitaire québécois et canadien.

Ne nous leurrions pas, et ne nous satisfaisons pas d'une victoire à la Pyrrhus. Les discours gouvernementaux peuvent toujours dire non à la "hiérarchisation" des universités et, notamment, confirmer l'opportunité de notre modèle d'université, axé sur le plein exercice de la mission universitaire, lors même qu'elle choisit ses créneaux, l'effet combiné des opérations évoquées construira, de fait, un système hiérarchisé d'établissements universitaires. Les idéologies dominantes du "Big is beautiful" sont pleinement à l'oeuvre, qui invitent les gouvernements et les entreprises à miser d'abord sur quelques très gros joueurs comme atouts moteurs sur l'échiquier de la concurrence mondiale. Accompagnées de leurs valeurs correspondantes, lesquelles n'ont pas de saveur sociale-démocrate particulière, ces

"préférences" sont en train de remodeler profondément le paysage et placent les uns et les autres dans de nouveaux environnements. Tout le monde aura à prendre la mesure de ses acquis et de son potentiel et, nécessairement, à se repositionner. Oui, on peut être de taille modeste et tout à fait concurrent, mais à condition d'offrir un produit où l'on excelle. Les joueurs de taille modeste ont ainsi à fournir une sorte de démonstration supplémentaire de la qualité de ce qu'ils font, les plus gros, pour leur part, jouissant d'une sorte de préjugé favorable, comme s'ils étaient naturellement aptes à la qualité.

Ces évolutions méritent d'être suivies avec beaucoup d'attention. Car, subrepticement, elles tissent une toile inédite et tout à fait déterminante pour l'avenir. Ne pas en tenir compte, lors même qu'on n'entend pas y adhérer sans discernement, pourrait être suicidaire.

#### 1.4 L'institution universitaire

À travers tout cela, c'est l'institution universitaire elle-même qui est actuellement en mutation. Je dois renoncer à en traiter ici comme il se devrait, mais il faut tout de même mentionner certaines des tendances à l'oeuvre. Il y a telle chose qu'une mise en ballottage des lieux de formation et de production du savoir, telle chose aussi que l'amenuisement des frontières disciplinaires et la disparition des savoirs constitués et institués. De nouvelles interfaces naissent, dans des interstices nouveaux, dessinés par le rapport du savoir à ses modes de développement. Les pressions sur la capacité d'innovation et sur la formation professionnelle "pointue" ou "en ligne" s'y greffent naturellement. Comme aussi les pressions nouvelles exercées par un mode d'intervention des partenaires, les partenaires gouvernementaux au premier chef, qui ne trébuchent guère dans les fleurs du tapis et que les liturgies universitaires de type médiéval n'intimident pas spécialement. Liberté académique et autonomie institutionnelle sont ainsi ramenées à leur noyau dur et de plus en plus dépouillées des immunités d'hier.

Moins spectaculaire et moins mesurable que d'autres, cette transformation des repères familiers nous rejoint par le fond et nous oblige à ne pas considérer comme acquis ou comme allant de soi les paramètres familiers de l'institution universitaire. Ce ne sera d'ailleurs pas la première fois au cours de son premier millénaire de fonctionnement que l'université occidentale aura à redéfinir sa figure concrète.

Je n'irai pas plus avant aujourd'hui. Mais je tenais à partager quelque chose d'un déchiffrement des mouvements qui nous interpellent, nous-mêmes, nos missions, nos modes de fonctionnement, nos cultures organisationnelles.

## 2. Des impératifs stratégiques

L'examen de ces faits de conjoncture conduit à identifier un certain nombre d'impératifs stratégiques pour notre action commune et pour celle de chacun des établissements. J'en retiens cinq, pour le moment.

### 2.1 Le retour à l'équilibre budgétaire

Il y a d'abord le retour à l'équilibre budgétaire. Ce sera, de toute façon, une clause obligatoire des contrats de performance, et donc une condition d'accès à une bonne partie du réinvestissement gouvernemental comme aussi, selon toute apparence, aux 11 M \$ laissés en poste restante pour les raisons que l'on sait. Ce sera également un des paramètres

incontournables qui devront baliser l'exercice des responsabilités de l'Assemblée des gouverneurs; sans doute aussi, si j'ai bien compris leur mandat, celles des conseils d'administration.

L'entreprise ne sera pas simple, elle prendra quelques années, et aucune pensée magique ne pourra venir ici à bout du dur langage des faits ou s'accommoder d'esquives ou de reports. Le réinvestissement gouvernemental devrait, sur trois ans, permettre de colmater des brèches importantes, mais il ne suffira pas. La réalité est que la rationalisation des opérations et de l'offre de formation ne pourra pas être simple formalisme de papier. On ne voit même pas qu'on puisse faire l'économie de toute mesure de ce type. J'observe que plusieurs d'entre vous explorent ces voies difficiles, mais j'observe aussi que ce sont des explorations ardues.

À ce moment-ci de l'évolution des choses, nous aurons tous compris que le retour à l'équilibre budgétaire déborde d'emblée les seules perspectives et objectifs comptables. Outre qu'il bloquerait notre accès aux réinvestissements annoncés, l'enfoncement dans le déficit d'opérations nous accablerait de charges financières non productives, compromettrait notre capacité de fonctionner normalement et d'engager les développements opportuns; il pourrait même, dans certains cas, nous acculer à des solutions extrêmes. Il nous sortirait de la course, assurément. Cela signifie qu'on ne pourra pas continuer d'emblée à faire partout tout ce que nous faisons, et de la même manière. Tout simplement parce que ce n'est plus possible. C'est notre obligation, comme dirigeants de l'université, de prendre notre destin en mains et de dire, dans les faits, ce que nous voulons devenir. Dans le nouveau paysage en émergence, ces questions ne sont pas des questions théoriques.

## 2.2 L'ajustement à la dynamique des contrats de performance

On en raffole ou pas, mais il n'en demeure pas moins que l'introduction des contrats de performance est déjà en train d'induire des changements culturels importants dans notre système universitaire, comme cela a déjà pu être observé dans d'autres régions du monde où l'on s'y est adonné. Dans le cas de l'Université du Québec, ce changement se double d'une personnalisation accrue de chacun des établissements, dont on est en droit d'attendre certains bienfaits pour notre vie en réseau, mais qui accroîtra aussi l'exposition des uns et des autres aux opérations et aux interventions que nous avons gérées ensemble jusqu'ici.

Je veux être clair là-dessus : je n'entends pas que la direction de l'Université du Québec, pour laquelle aucun réinvestissement n'est d'ailleurs prévu, s'engage dans quelque agenda parallèle débouchant, par exemple, sur un "contrat de performance" de la direction de l'Université dont nous n'aurions pas convenu. L'expertise et les ressources de la direction continueront d'être au service des instances de l'Université et au service de l'action des établissements. Leur rôle sera de vous appuyer, techniquement et politiquement, dans vos démarches externes et dans vos actions institutionnelles. Les actions en tenaille, j'aime souvent les évoquer avec vous comme moyen efficace de promouvoir nos intérêts. Mais je vous assure que vous n'en ferez pas les frais à la faveur de quelque pacte latéral. La dynamique des contrats de performance campe d'emblée l'action de la direction sous le signe de l'inspiration et de la coordination d'opérations convenues, les fonctions et les préoccupations de contrôle ayant décidément fait leur temps.

Cette dynamique des contrats de performance créera aussi pour chacun des établissements l'obligation de préciser encore davantage son discours sur ses missions et ses profils spécifiques. Quelle sera la figure concrète de chacun sur le nouvel échiquier en émergence ? Quelle sera la marque de commerce ou l'image de marque de chacun ? En plus des données

fondamentales communes qui continueront de nous inspirer, il faudra sans doute que chaque établissement définisse plus nettement ses créneaux de formation et de recherche, son profil institutionnel, ses zones de performance, ses intentions de développement. En ces matières aussi, nos sorts sont liés pour une large part, car les choix des uns et des autres ont des répercussions sur la figure d'ensemble. Cette nouvelle solidarité dans la différence, je perçois avoir le devoir de la défendre et de la promouvoir avec vous.

### 2.3 De nouvelles alliances et de nouvelles visibilités

Le contexte modifié dans lequel nous sommes entrés ne doit pas nous affaiblir. Nous serions drôlement naïfs si nous décidions de nous balkaniser nous-mêmes, car c'est justement ce que souhaitent ceux qui nous préféreraient petits et fragiles. Irions-nous jusqu'à leur donner raison en choisissant de ne pas être dans la parade plutôt que d'y être ensemble?

Cela étant dit, on n'en conclura pas qu'il faille alors centraliser ou homogénéiser autrement. Ce n'est pas la centralisation qui est au coeur de l'Université du Québec et de son projet. C'est plutôt sa capacité de rallier autour d'objectifs partagés et d'actions solidaires. Et cela signifie maintenant, me semble-t-il, une capacité de pratiquer des alliances à géométrie variable autour d'objectifs stratégiques et soutenus par les visibilités appropriées. De telles alliances seront même nécessaires pour assurer une présence suffisamment lourde là où il le faut, pour réaliser de nouveaux rapprochements, notamment avec les milieux d'affaires et les instances fédérales, pour pouvoir compter en recherche, et même tout simplement pour pouvoir garder viable notre modèle de constituante à vocation générale, spécialement dans les régions frappées par l'évolution démographique. En un mot, pour rester en selle et contrer les déclassements de tout genre.

### 2.4 L'élaboration d'un discours porteur

À quelques occasions, j'ai récemment fait référence au "mythe fondateur" de l'Université du Québec, pour en rappeler les principaux éléments et pour souligner le fait que ses valeurs porteuses ne sont plus aussi spontanément partagées par les idéologies et les politiques dominantes. Sans nostalgie, cependant, sans "angoisse" non plus, et sans hésitation sur le fond des choses. D'une part, parce que l'essentiel de notre mission n'a rien perdu de sa consistance et de sa pertinence. D'autre part, parce que cet essentiel, fort de l'adhésion de ce qui est sûrement une grande majorité de nos personnels et de nos étudiants, est suffisamment fécond pour susciter l'émergence de nouvelles formulations et de nouvelles figures concrètes. Notre "mythe fondateur" doit inspirer un nouveau discours porteur et fonder notre confiance renouvelée en ce que nous sommes, nos différences, nos spécificités.

C'est dans cet essentiel que se trouve le patrimoine le plus fondamental de l'Université du Québec, l'origine de nos airs de famille; j'allais dire : notre code génétique. En ayant échangé avec plusieurs au cours des derniers mois, j'observe des convergences et des constances qui, à elles seules, invitent à la réflexion et à la réaffirmation. Développement du Québec, scolarisation universitaire de la population, occupation du territoire, sens de l'innovation scientifique et organisationnelle, engagement social, éthique du "service public", promotion de valeurs sociétales de type social-démocrate, solidarité québécoise : oui, il y a là un noyau solide, dont le pouvoir mobilisateur est toujours présent et à l'oeuvre. Mais ce sont nos manières de réaliser cette mission qui ne peuvent pas être considérées comme ayant été trouvées une fois pour toutes. Tout ce que nous faisons n'est pas nécessairement et exactement ce qu'il convient de faire dorénavant. Un important travail de discernement et d'explicitation

nous incombe donc. Il est nécessaire pour que nous soyons au clair sur le sens même de nos engagements. Il est aussi stratégiquement nécessaire pour le renforcement de solidarités et de complicités sociales qui n'ont jamais vraiment fléchi, mais qui pourraient utilement se réexprimer.

## 2.5 L'innovation dans les modèles organisationnels

L'évolution de notre discours porteur ne se fera pas indépendamment de nos actions pour renouveler et adapter nos modèles organisationnels. La manière dont l'Université du Québec s'est déployée pour réaliser sa mission sur le territoire n'est ni immuable ni assez parfaite pour ne pas devoir être réexaminée.

Je sais que, à chaque fois qu'on évoque cette idée de "reconfiguration", les rumeurs surgissent et les scénarios les plus dramatiques se mettent à circuler, dépassant la fantaisie des jeux de société qui consistent à faire circuler un message et à s'amuser de sa transformation. Il arrive ainsi qu'on cite ce qui a été fait à Ville de Laval et à Rimouski pour accréditer de nouveaux "grands dérangements". Je veux donc être clair là-dessus : je ne nourris actuellement aucun projet impliquant la disparition de l'identité institutionnelle de composantes de l'Université du Québec au contraire, je rêverais même plutôt que des établissements hors Université du Québec, anglophones ou francophones, veuillent joindre nos rangs! Je n'ai surtout pas le mandat de défaire ou d'affaiblir l'Université du Québec. Cela dit, cependant, il me paraît clair que nous ne pourrions pas faire l'économie de maillages horizontaux plus poussés dans certains cas, probablement nouveaux dans d'autres. Les tendances socio-organisationnelles lourdes nous y pousseront sans aucun doute, mais cela fera aussi partie des conditions de développement, voire de viabilité, dans certains secteurs ou pour certains établissements. Les pôles de ces maillages pourront avoir des ancrages variés et variables. Et soyons encore clairs : je ne vois pas qu'ils soient tous ici, à la direction de l'Université du Québec. Celle-ci, par ailleurs, a le devoir d'en susciter et d'en soutenir. À moins que notre idéal se limite à vouloir seulement survivre, il me paraît évident que, plus que jamais, nous avons besoin de synergies.

## 3. Des actions pour 2000-2001

J'ai pris le temps de situer le contexte et les points de référence petit travers bien universitaire dont on ne me fera sûrement pas grief ici! Mais ce n'est pas pour différer des actions que je sais attendues. Venons-en donc à des projets concrets pour l'année 2000-2001, dont j'attends beaucoup, autant pour ce qu'ils sont en eux-mêmes que pour leur capacité de nourrir nos réflexions de fond. Je suis de ceux qui estiment que les discours porteurs sont eux-mêmes portés par des gestes et des opérations, qu'ils s'y nourrissent, qu'ils les nourrissent, et que la première erreur pour une démarche de recherche des fondements serait de commencer par arrêter le cours de la vie réelle. Les organisations qu'on a vues faire cela se sont enlisées.

Je pense que le cadre à trois volets que j'ai exposé aux chefs d'établissement et évoqué depuis lors à quelques reprises, notamment lors du 30e anniversaire de l'Université du Québec, tient toujours la route : des actions portant sur nos modes de fonctionnement en réseau; des opérations stratégiques à géométrie variable; une réflexion prospective sur notre mission essentielle d'enseignement et de recherche et sur nos manières de la réaliser au sein de l'Université du Québec.

### 3.1 Nos modes de fonctionnement

Au chapitre des modes de fonctionnement des instances du réseau, voici ce que j'envisage et propose dans l'immédiat.

L'Assemblée des gouverneurs, d'abord. Je l'ai évoqué plus haut, il convient de renouveler sa conduite du cycle budgétaire en le ramenant aux gestes essentiels et importants prévus par la loi. Les services de l'Université du Québec continueront d'informer l'Assemblée des gouverneurs sur les tenants et aboutissants des budgets institutionnels, y compris sur la validation des subventions prises en compte, mais il serait normal qu'il appartienne au chef de l'établissement concerné de présenter et de défendre le budget adopté par son conseil d'administration. À l'Assemblée des gouverneurs d'en juger ensuite et d'exercer ses responsabilités.

Toujours en ce qui a trait à l'Assemblée des gouverneurs, je souhaite et vous propose qu'elle ait plus systématiquement l'occasion de se pencher sur des questions à portée stratégique plus large et qu'on fasse ainsi un certain contrepoids aux décisions de routine qu'elle doit aussi prendre et qui ne nécessitent pas de long examen. La composition de notre Assemblée des gouverneurs donne déjà suffisamment de poids aux membres exerçant des fonctions à plein temps au sein de l'Université pour qu'on n'y abuse pas des débats à saveur trop exclusivement interne.

La gestion du vaste dossier des relations du travail mérite également réexamen. La dynamique nouvelle accompagnant l'introduction des contrats de performance ne supprimera pas notre devoir commun de nous informer des problématiques institutionnelles et de partager un certain nombre de balises, comme cela est clair pour les avantages sociaux et les régimes de retraite, comme cela est nécessaire aussi en matière de rémunération, là où nous sommes tous dans des liens d'interdépendance. Mais il ne me semble pas du tout évident que cela doive exiger que nous ayons des "mandats" uniformes, qu'il n'est, de toute façon, pas possible de ne pas "adapter", et même que nous ayons une instance spécifique dans ce domaine les "PRD", dont le membership est assuré au plus haut niveau. Je ne suis même pas du tout convaincu, vous le savez, que les chefs d'établissement, qui se font traditionnellement déléguer au Conseil des études dont ils sont pourtant les membres titulaires, aient à être eux-mêmes aux premières lignes dans le secteur particulier des relations du travail. Nous en discuterons ensemble, mais je vous dis tout de suite que je verrais bien que la Commission qui réunit nos vice-recteurs à l'administration et aux ressources humaines porte les premières responsabilités d'information et de concertation en ces matières. Périodiquement, la Commission de planification pourrait recevoir rapport de ces travaux et, le cas échéant, se prononcer sur les grandes orientations de fond à privilégier. Si cette hypothèse faisait consensus au sein de la Commission de planification, l'Assemblée des gouverneurs pourrait être bientôt invitée à modifier le règlement général numéro 6 et à abolir les "PRD".

À ce chapitre du règlement numéro 6, je suis aussi tout à fait disposé à examiner la possibilité d'abandonner la pratique de la validation présidentielle des conventions collectives institutionnellement signées, le lien d'emploi étant dans chaque établissement et le Code du travail prévalant de toutes façons sur cette validation post factum. Il me semble que cette opération de "contrôle" pourrait être utilement remplacée par l'appui d'expertise et la concertation, l'ultime test de réalité étant finalement l'adoption des budgets par l'Assemblée des gouverneurs.

La Commission de planification, qui réunit tous les chefs d'établissement, est un lieu de première importance pour l'élaboration et la définition de nos orientations stratégiques et pour



la concertation de nos actions. J'y puise moi-même un éclairage irremplaçable pour l'exercice de mes responsabilités. Le contexte des contrats institutionnels de performance ne fera qu'accentuer la nécessité des activités de partage d'information, de libre discussion et de convergence qui s'y pratiquent. J'entends donc continuer de soumettre à son examen l'ensemble des projets lourds de la direction, y compris ceux dont je fais ici la proposition.

Au Conseil des études, il se fait un travail d'information et de concertation dont les effets bénéfiques sont visibles. Là aussi, ainsi que j'ai déjà eu l'occasion d'en faire part aux membres, je souhaite que nous nous interroguions sur la nécessité de certains examens portant sur des questions déjà toutes ...examinées, et que nous accroissions la part des travaux consacrée aux orientations académiques et pédagogiques de fond. Nos programmes sont tous des programmes de l'Université du Québec; c'est bien ainsi, même si nous n'en avons pas toujours tiré toutes les conséquences. Il est donc important que le Conseil des études continue d'en assurer la qualité et la pertinence. Mais cela n'a rien d'incompatible avec une attention qui irait encore davantage à ce qui concerne nos maillages académiques et, plus largement, le partage poussé de notre discernement des tendances lourdes et des enjeux de l'avenir.

Ces exemples n'épuisent pas l'éventail de ce qu'il pourrait être éventuellement opportun de modifier dans nos façons de faire. La liste n'est donc pas fermée. Mais je tenais, maintenant fort d'une certaine expérience, à identifier les points où, pour ma part, ma tête est plutôt faite et où je vous inviterai prochainement à prendre des décisions.

### 3.2 Des actions stratégiques concertées

J'ai évoqué plus haut l'opportunité, voire la nécessité, de certaines actions traduisant des alliances nouvelles, certaines à géométrie variable. Je veux en évoquer quelques-unes, que je propose et que je suis disposé à soutenir de concert avec les chefs d'établissement concernés et avec mes collègues de la direction et de nos services.

Notre présence dans la capitale nationale, d'abord. Elle s'affirme à l'évidence, grâce à des concertations croissantes entre nos composantes à Québec l'École nationale d'administration publique, la Télé-université, l'Institut national de la recherche scientifique et l'Université du Québec. Et elle est puissamment favorisée par notre implantation physique dans la Ville de Québec, au coeur d'un quartier en pleine réhabilitation et rénovation. Que le Soleil, habitué à désigner ainsi l'Université Laval, ait récemment titré "l'Université s'installe à St-Roch" en dit long sur le chemin parcouru, de même que notre visibilité accrue dans des manifestations nationales et internationales qu'il nous est maintenant possible d'accueillir au centre-ville. Cette stratégie concertée pour assurer notre présence dans les diverses instances régionales doit être poursuivie avec diligence et intelligence, comme y invite le "momentum" actuel.

Je dois à mes collègues d'être clair : je n'ai aucun projet de fusionner les composantes ainsi rassemblées à St-Roch. Et pas davantage celle de diriger directement l'École nationale d'administration publique, la Télé-université ou l'Institut national de la recherche scientifique. Les scénarios "apocalyptiques" qui ont pu circuler relèvent donc de la rumeur ou de lectures partielles des réalités institutionnelles. De grâce, ne nous faisons pas de vraies peurs avec de faux fantômes! Les démarches de concertation qui devront se poursuivre au centre-ville sont celles de partenaires et de voisins soucieux de rationalité, d'efficience et de saine gestion. Le Comité exécutif de l'Assemblée des gouverneurs a d'ailleurs pris tout à l'heure une décision qui, sans viser ce seul objectif, sera de nature à faciliter ces concertations administratives entre égaux : j'ai proposé au Comité exécutif, qui en a décidé, de confier au Secrétaire général

la responsabilité des services de l'administration interne de la maison et de les distinguer ainsi clairement des fonctions réseau dont la vice-présidence à l'administration est responsable.

Montréal, vous le savez, est devenu, s'il ne l'était déjà, une sorte d'enjeu national à plusieurs titres. Il est clair que, mondialisation oblige, gouvernements et milieux d'affaires ont entrepris de s'assurer d'en faire un atout pour la concurrence mondiale et, pour le Québec, un puissant moteur économique. Après des années d'une morosité qui était visible jusque dans les rues et les quartiers, on ne peut que se réjouir de ce renouveau. C'est bon pour tout le Québec.

À la faveur de ce repositionnement socioéconomique, explicitement articulé aux activités universitaires maintenant reconnues comme des atouts, la métropole est aussi devenue un champ de bataille où les établissements de formation et de recherche sont engagés dans des luttes d'influence et de développement que, en trente ans d'observation minutieuse, je n'ai pas vues aussi âpres et aussi "extrêmes". Dans un tel contexte mouvementé, il est plus que jamais nécessaire que les établissements montréalais de l'Université du Québec conjuguent leurs forces pour prendre leur place sur le nouvel échiquier. Je comprends que d'autres contextes ont pu expliquer que l'on soit plus jaloux de particularités. Mais c'est là un luxe que l'on ne peut plus se payer, surtout quand on ne joue pas dans tous les secteurs lourds qui ont le vent dans les voiles : la concurrence n'est décidément pas à l'interne!

Nos collègues de l'Université du Québec à Montréal, de l'Institut national de la recherche scientifique et de l'École de technologie supérieure conduisent depuis quelque temps des échanges systématiques. Ils s'y appliquent à partager de l'information et leur lecture de la situation, à identifier des champs d'intérêt commun, à explorer les zones de collaboration possible. Nous ne saurions trop les encourager à poursuivre dans cette voie, peut-être aussi à élargir éventuellement leur "membership". Le renforcement de nos synergies montréalaises et, éventuellement, leur plus grande visibilité ne peuvent qu'avoir des retombées positives pour l'ensemble des établissements de l'Université du Québec. Pour notre présence reconnue à Montréal, c'est tout simplement vital. Je partage pleinement les objectifs de nos collègues de Montréal, et je leur dis ma volonté de m'engager avec eux en vue d'une plus grande visibilité dans la métropole. Et j'appuie leur sagesse de vouloir approfondir leur démarche de rapprochement, convaincus que le tissage de liens effectifs doit précéder et pouvoir soutenir toute opération de caractère médiatique. La réussite de leur démarche nous importe à tous.

Parlant recherche justement, les évolutions actuelles indiquent toutes que, sous peine d'être décomptés pour l'essentiel, nous devons nous organiser pour présenter des articulations et des synergies plus fortes et plus visibles encore que ce que nous faisons déjà. La performance de l'ensemble de l'Université du Québec en recherche semble être un des secrets les mieux gardés dans le système! Alors que d'autres agglomèrent systématiquement les performances de leurs composantes, on a récemment dû ferrailer serré, même au Conseil de la science et de la technologie, pour qu'apparaissent nos performances globales. Je comprends que nous puissions légitimement souhaiter mettre en lumière certaines performances institutionnelles. Mais il est temps que nous nous employions à faire connaître les performances qui font de nous, ensemble, un joueur majeur de la recherche universitaire au Québec et au Canada.

Cette visibilité a son importance, ne serait-ce qu'en raison de la force de l'image dans les processus actuels. Mais il y a stratégiquement plus important. C'est que la reconfiguration de la carte universitaire risque de considérer comme forces d'appoint ou comme simples satellites les centres et les équipes qui, à vue de nez, n'ont pas la masse critique pour être jugés capables d'être chefs de file dans un secteur. Je le dis avec d'autant plus de conviction que nous avons

plus d'une fois fait la preuve de notre capacité de nous constituer en joueur incontournable. Ainsi, et ce n'est qu'un exemple, on ne se demande plus si c'est Rimouski qui est au "top niveau" en sciences de la mer. Ce fut aussi le cas en matière de valorisation de la recherche, où l'on doit souligner l'heureux aboutissement des efforts de Pierre Lapointe et de ses collègues pour constituer une société nous rassemblant tous, nous tous et Concordia.

Ma conviction est que nous devons avoir l'imagination de réaliser et de visibiliser des synergies dans des secteurs en émergence où, réunies, nos forces ont tout pour percer au sommet. Je parle d'imagination, parce que, dans la foulée de la capacité d'innovation institutionnelle dont l'histoire de l'Université du Québec regorge d'exemples, nous devons vouloir explorer de nouveaux modèles de structures dans lesquelles mouler et promouvoir des alliances multiinstitutionnelles à géométrie variable. L'intention gouvernementale, exprimée dans le projet de politique scientifique, d'identifier et de promouvoir certains secteurs prioritaires devrait être mise à profit pour créer des axes de rapprochement, seuls capables de nous garder sur la carte.

Nous devons en discuter pas trop longtemps, cependant. Je pense, pour ma part, que quelque chose de significatif pourrait être réalisé dans les vastes secteurs des ressources naturelles, de l'environnement, des nouvelles technologies, du développement (du territoire, des entreprises), des changements climatiques, etc. En foresterie, nous nous sommes intelligemment renforcés, mais nous pourrions faire plus pour constituer une force majeure mieux connue et mieux reconnue, peut-être aussi pour reprendre certaines occasions ratées d'accroître notre potentiel. Le dernier rapport sur la recherche subventionnée et commanditée comporte de précieuses indications sur nos forces et nos faiblesses et devrait nous aider à identifier les chefs de file autour desquels nous rallier pour prendre toute notre place. Nos dernières performances au Conseil de recherches en sciences humaines, qui sont loin d'être négligeables, montrent que nous savons faire et suggèrent où travailler pour améliorer les choses. J'ai demandé à la vice-présidente à l'enseignement et à la recherche de ne pas hésiter, de concert avec les établissements, à lancer des idées et des propositions en cette matière. J'entends l'appuyer fermement dans cette voie.

La même imagination et la même volonté de synergie, nous aurons à les déployer pour pouvoir maintenir et développer notre offre de formation dans nos constituantes à vocation générale. J'observe qu'il y a des secteurs en nette perte d'effectifs et de demande; certains sont même menacés de ne plus être viables et, au préalable, d'avoir du mal à bien servir les étudiantes et les étudiants. Dans certains cas, même le modèle du programme conjoint, que nous pratiquons déjà avec succès et dont nous avons beaucoup tiré profit, ne suffira pas à redresser la situation, particulièrement là où c'est le nombre même de professeurs qui glisse inexorablement. Même avec des subventions spéciales, qui ne viendront pas de toute façon, nous savons bien qu'il ne serait pas toujours indiqué de vouloir, envers et contre tous, maintenir des groupes-cours qui n'assurent pas la diversité nécessaire.

Je continue de penser qu'on ne pourra pas écarter toute perspective de resserrement de l'offre de formation pour mieux nous adonner à ce que nous faisons le mieux. Mais les exigences de l'équilibre disciplinaire ce n'est pas rien dans une université! -pourraient aussi militer en faveur de solutions inédites, comme le serait, par exemple, l'émergence de certaines structures académiques multiinstitutionnelles. Et c'est sans parler de certaines façons de faire, sans cesse évoquées, mais rarement vraiment adoptées, comme l'inclusion dans les programmes d'une portion obligatoirement offerte par télé-enseignement. Sans porter atteinte à l'identité institutionnelle de chaque établissement, il y a place pour des partenariats inédits, sans quoi

des pans entiers de programmation pourraient bien, à plus ou moins court terme, être compromis, sinon dans leur survie, du moins dans leur validité. Je n'ai à cet égard pas de solutions préconçues en tête. Mais il est de mon devoir de partager mes appréhensions au sujet de certains secteurs. Au cours des prochaines semaines, et à moins que vous me précédiez, je prendrai l'initiative de soulever quelques cas à votre attention.

Enfin, je demanderai à nos instances directement concernées d'établir un plan de match destiné à systématiser et à articuler nos actions pour placer nos "poteaux" dans les organismes provinciaux et fédéraux qui comptent, voire pour pratiquer certains lobbies de bon aloi dans les lieux où nous sommes traditionnellement moins présents.

Dans l'ensemble de ces actions, la direction de l'Université du Québec exercera sa responsabilité de proposer et d'appuyer, mais elle n'ambitionnera surtout pas d'exercer quelque nouveau mode de contrôle. Je comprends que ses responsabilités sont de promouvoir le progrès de l'Université du Québec et de ses établissements. Et, à cette fin, de susciter l'expression de nouvelles figures de notre solidarité.

### 3.3 Une réflexion sur les fondements

Parallèlement à ces opérations administratives et stratégiques, ainsi que j'en ai déjà exprimé le projet, j'ai décidé de former un groupe de travail, essentiellement composé d'universitaires directement engagés dans l'enseignement et la recherche, notre mission essentielle. Ce groupe, que je présiderai, sera invité à une réflexion prospective sur la manière pour l'Université du Québec de réaliser sa mission d'enseignement et de recherche dans l'économie nouvelle de la production et de la diffusion du savoir. Sur la manière, aussi, de le faire en réseau, dans la nouvelle société québécoise en émergence. Ce n'est donc pas une tâche portant sur les structures qui est envisagée, encore qu'il pourrait en découler des balises pour modifier certaines structures. C'est plutôt une volonté de prendre les choses par le fond, là où nous sommes interpellés dans notre mission, parfois perplexes sur la manière de la réaliser maintenant et à l'avenir.

Avec l'accord de chaque chef d'établissement concerné, j'ai donc invité de nos universitaires reconnus par la communauté scientifique à participer à ce travail d'analyse prospective. Je suis heureux de pouvoir vous dire qu'ils ont tous accepté avec un empressement qui en dit déjà long sur la qualité de leur engagement. Il s'agit d'Yves Bergeron (UQAM), Gérard Bouchard (UQAC), Sylvie Doré (ETS), Pierre-André Julien (UQTR), Georges Leroux (UQAM), Frédéric Lesemann (INRS), Louise Mercier (UQAH), Émilien Pelletier (UQAR), Robert Proulx (UQAM), Natalie Rinfret (ENAP), Chantal Royer (UQTR), Cécile Sabourin (UQAT) et Diane-Gabrielle Tremblay (TELUQ). Guy Massicotte a accepté d'accompagner le groupe et de le soutenir dans ses travaux.

Je sais bien que tous les modèles sont discutables et qu'aucun ne pourrait satisfaire tout le monde. Après avoir consulté et beaucoup soupesé le pour et le contre, j'ai opté pour ce rassemblement de personnes dont le métier direct et quotidien est notre mission même, tous les autres, nous les premiers, étant là pour permettre que se réalise efficacement cette mission. Et j'ai estimé que la famille de l'Université du Québec est assez riche, assez grande et assez variée pour ne pas devoir, à ce moment-ci, aller puiser ailleurs.

Le calendrier de travail sera à définir avec les membres du groupe. Mais je leur proposerai de viser un horizon qui ne devrait pas dépasser les six mois, l'objectif mesurable étant de

produire un texte court et inspirant, traduisant les orientations consensuelles les plus fortes. Le libellé du mandat et la composition du groupe, de même que les grandes lignes de son calendrier, seront diffusés dans les prochains jours.

Ce texte de fond, j'entends en discuter avec les membres de la Commission de planification, en vue de préparer et d'alimenter un large débat au sein de l'Université du Québec. Ce débat, il faudra en définir le format, mais on verrait bien, par exemple, qu'il se tienne dans le cadre d'un rassemblement, d'un "symposium" ou d'un "congrès d'orientation", selon le mot cher au recteur de l'Université du Québec en Abitibi-Témiscamingue, où les participants seraient invités à explorer les grandes lignes de l'Université du Québec de demain.

J'attends beaucoup de cette démarche de réflexion. Et je crois savoir que je ne suis pas le seul. C'est que, par-delà tous nos brassages institutionnels et nos réingénieries de toutes sortes, c'est notre mission même qu'il importe de ressaisir par l'essentiel. Cela seul, avec les "valeurs longues" qui s'y rattachent, nous mettra sur les bonnes pistes, dont je vous dis d'emblée, l'âge aidant, que je n'en écarte a priori aucune. Ou plutôt si, une seule : celle qui ferait de nous une petite affaire, une affaire qui serait en deçà des attentes de nos étudiantes et de nos étudiants, et de celles de la population du Québec.

\* \* \*

Je suis conscient que c'est là beaucoup de choses, qui ne supprimeront pas les tâches quotidiennes que nous avons à assumer par ailleurs. Mais cela ne nous en écarte pas vraiment. Car j'ai la conviction que les solutions du quotidien naissent généralement de notre capacité de voir plus profond et plus loin. C'est ce que j'ambitionne, en tout cas, au cours d'une année 2000-2001 que je vous souhaite excellente et, pourquoi pas, fraternelle dans la poursuite de nos objectifs et de nos rêves partagés.

§ § §