

Lucier, Pierre

*L'Université du Québec : éléments pour une vision d'avenir*

Notes pour l'allocution prononcée par Monsieur Pierre Lucier, président de l'Université du Québec, lors de la rencontre de la rentrée 2002 des dirigeants du réseau de l'Université du Québec, à Québec, le 28 août 2002.

Chers collègues,

Je suis heureux de vous retrouver tous aujourd'hui, rassuré par le nombre de figures ensoleillées par des vacances encore récentes et bien méritées. Je salue particulièrement celles et ceux qui se joignent à nous pour la première fois, ou qui nous arrivent porteurs d'un nouveau nom - félicitations et longue vie à l'Université du Québec en Outaouais (UQO) ! Je souhaite aussi la bienvenue à notre nouveau vice-président à l'enseignement et à la recherche, Monsieur Pierre Moreau, nommé tout à l'heure par l'Assemblée des gouverneurs - bienvenue, Pierre !

Je me réjouis de cette occasion que m'offrent nos traditions de pouvoir vous entretenir librement de certaines préoccupations et, plus proprement structurantes celles-là, expliciter mes intentions et tracer les lignes stratégiques de mon action pour l'année qui vient.

Au cours de la dernière année, j'ai tenu à faire périodiquement le point sur les démarches de réflexion et d'exploration que nous avons enclenchées ensemble il y a environ une année et dont je vous redis qu'elles ont constitué pour moi la raison d'accepter un second mandat à la présidence de l'Université. Je parle de démarches de réflexion et d'exploration active, puisqu'il ne s'agit pas de réaliser un plan prédéfini dans tous ses éléments, comme si quelqu'un savait, comme a priori et dans tous les détails, comment dessiner notre avenir commun. Je continue de penser que les vrais changements institutionnels s'opèrent rarement de cette manière quasi déductive. Je crois plutôt qu'il faut d'abord se mettre en mode de changement et être assez perméable pour accueillir les enseignements progressifs d'une expérience qu'on s'organise par ailleurs pour pouvoir interroger, critiquer et préciser.

Mais cela ne signifie pas pour autant qu'on ne sait pas où on s'en va ou, pire, qu'on ignore le sens et la direction des gestes qu'il y a à poser. Permettez-moi donc de vous rassurer, si besoin en était et si vous pouviez avoir été tentés de douter ou de la solidité de ma détermination ou de la vision directrice qui me guide.

J'ai donc pensé utile aujourd'hui de profiter du cadre de cet autre discours de la rentrée pour vous dire brièvement dans quelle direction je vois actuellement notre avenir commun. Pour cela, je commencerai (1) par expliciter mes sources d'inspiration. Je poursuivrai (2) en marquant les arêtes majeures d'une vision de ce que nous sommes. Et je finirai (3) en identifiant et en commentant quelques actions prioritaires pour l'année qui vient.

## **1. Des sources d'inspiration**

### **1.1 Notre loi constitutive : notre charte**

Assez régulièrement au cours des derniers mois, j'ai fait référence à la Loi sur l'Université du Québec, notre loi constitutive. Ce n'est pas par penchant légaliste irréprouvable, croyez-moi, pas davantage pour rentrer quoi que ce soit dans la gorge de qui que ce soit, encore moins

pour bloquer des évolutions souhaitables. Je crois plutôt depuis longtemps - et cela m'a été précieux dans toutes mes fonctions antérieures - que l'intelligence approfondie des racines et des textes fondateurs est sans aucun doute une des premières sources d'inspiration pour une action soucieuse de direction. Une loi constitutive, en effet, à moins d'être complètement tordue ou mal faite, exprime l'essentiel de la mission de ce qui est constitué par elle. On doit pouvoir y retrouver la raison d'être, les fondements, l'esprit et les valeurs qui gouvernent tout le reste, de même que la définition du rôle des uns et des autres, les principes et les instruments essentiels de la gouvernance souhaitée, voire les grands traits du type d'organisation institutionnelle ainsi créé.

Que nous dit-elle d'essentiel, notre loi, sur ce que nous sommes comme institution et institution en réseau ? D'abord, elle crée l'Université du Québec, c'est-à-dire une corporation dotée des pouvoirs généraux des corporations, des pouvoirs proprement universitaires de programmation académique et de diplomation, des pouvoirs et des responsabilités en matière de budget et de planification, des obligations d'imputabilité devant l'Assemblée nationale et les instances ministérielles et gouvernementales. Elle définit nettement notre mission comme mission universitaire d'enseignement et de recherche, explicitement placée sous le signe des valeurs de liberté et d'autonomie. Elle souligne aussi nommément un des volets de cette mission, celui de la formation des maîtres. Elle stipule que ces pouvoirs et responsabilités sont exercés par une Assemblée des gouverneurs, assistée par un Conseil des études dont elle précise la composition et par une Commission de planification dont la composition est laissée à l'Assemblée des gouverneurs, tout comme la création éventuelle d'autres commissions.

Notre loi définit ainsi l'essentiel de ce que nous sommes, c'est-à-dire une université qui, ayant son siège à Québec, a un mandat général sur l'ensemble du Québec. À telle enseigne que, si les choses s'étaient développées autrement, elle aurait pu elle-même enseigner et faire de la recherche - elle l'a d'ailleurs fait au temps où des constituantes actuelles n'avaient pas encore leurs lettres patentes. L'Université du Québec est donc pleinement une université, dont les pouvoirs, les responsabilités et les instances constitutives n'émanent d'aucune autre institution que de l'Assemblée nationale du Québec - une référence majeure, s'il en est une. Comme président des instances porteuses de ces pouvoirs et de ces responsabilités, je ne suis ni le porte-parole d'une fédération ou d'une confédération, ni le directeur général d'un secrétariat central mis sur pied par les membres d'une coalition. L'Université du Québec n'est pas un rassemblement bona fide ou un groupe d'intérêt. Elle est constituée légalement avec des responsabilités propres, et c'est spécifiquement la mienne de voir à ce qu'elle puisse les exercer adéquatement.

Cela étant dit, et c'est l'autre facette aussi essentielle de notre constitution, la Loi prévoit la manière de créer, sur l'ensemble du territoire, des établissements qui sont des corporations autonomes dotées de leur propre conseil d'administration et qui, en même temps, participent aux pouvoirs universitaires de l'Université du Québec. Les établissements du réseau ne sont donc ni des succursales, ni des antennes, ni des franchises, ni des entités fédérées ou confédérées. Ce sont, au sens fort du terme, des établissements « constituants », comme en témoigne la composition des instances de la corporation de l'Université du Québec. Ce faisant - et le Législateur en était pleinement conscient - , la Loi institue une dynamique où les établissements sont, en même temps, structurellement parties prenantes de l'Université du Québec et politiquement assez autonomes pour décider librement d'avoir des proximités et des alliances plus ou moins serrées. Le statut d'université associée de l'Université du Québec à Montréal ne contredit en rien cette dynamique fondatrice; il en représente une modalité différente, mais enracinée dans le même sol.

Je ne veux pas transformer mon propos en un exposé didactique de notre loi - encore que ce ne serait pas dénué d'intérêt. Mon but est, plus modestement, d'en tirer les enseignements de base pour les projets de mise à jour et de réactualisation - d'« aggiornamento », selon le beau mot italien - dans lesquels nous sommes engagés. Mission générale d'enseignement et de recherche sur l'ensemble du territoire, primauté des engagements proprement académiques, dynamique réseau indissociablement fondée sur l'autonomie des établissements et l'unicité des pouvoirs universitaires, épure des fonctions propres de l'Université du Québec et de ses instances - programmation d'enseignement et de recherche, diplomation, planification stratégique, décision budgétaire : tels sont ces enseignements de base. On doit traiter avec respect les évolutions et les additions, auxquelles a pu donner lieu la volonté de s'adapter, mais, dans les démarches que nous conduisons sur ce que nous voulons être et faire ensemble, je vous dirai d'emblée que c'est l'essentiel et les fondements qui doivent être visés. C'est vrai pour les rapports fonctionnels à établir entre les uns et les autres; c'est vrai aussi pour les moyens d'action que doivent se donner nos instances communes.

### 1.2. « Bâtir notre avenir » : une référence

Une deuxième source d'inspiration est celle qui est issue de la démarche du groupe de travail qui a signé le document de réflexion intitulé « Bâtir notre avenir ». J'ai déjà eu l'occasion de dire comment cette réflexion se situe dans notre démarche, comment elle constitue une référence importante. On y fait des rappels essentiels, en particulier sur les valeurs qui colorent spécifiquement la mission de l'Université du Québec, sur la fécondité prioritairement académique de notre vie en réseau, et sur l'attachement à cette vie en réseau elle-même.

Je constate, et cette perception s'est renforcée au cours de rencontres subséquentes avec d'autres groupes de nos personnels et d'intervenants de l'externe, que ces valeurs et ces attachements sont particulièrement nets et visibles chez les artisans et les usagers du réseau. Mais, après trois décennies, la mise à jour que nous poursuivons n'est pas un luxe, pas plus que les questions extrêmes que je n'ai pas hésité à soulever et qui reviennent finalement toutes à une même : tous tant que nous sommes ici, en voulons-nous toujours de notre université et de son fonctionnement en réseau ? Si oui, que sommes-nous disposés à y investir et à y changer ? Sinon, sommes-nous prêts à en assumer les conséquences institutionnelles, académiques et sociales ?

### 1.3. Nos échanges et nos discussions

À diverses occasions et dans plusieurs de nos instances au cours de la dernière année - c'est ma troisième source d'inspiration - , nous avons échangé et discuté sur l'« état de l'union » et sur les figures de l'avenir à privilégier. De concert avec mes collègues de la direction de l'Université du Québec, j'ai aussi tenu des séances de travail approfondies avec, à ce jour, les équipes de direction de presque tous les établissements du réseau. J'y ai appris beaucoup, à la fois sur les aspirations et les projets de chacun des établissements et sur les perceptions et les attentes relatives à notre vie en réseau. À vrai dire, et c'est sans doute un des premiers enseignements que j'en tire, les uns et les autres sont étroitement liés, chacun s'attendant à ce que la vie en réseau lui permette de faire ou de faire plus efficacement ce qu'il doit et veut faire. D'aucuns cherchent aussi une affirmation plus marquée de notre caractère réseau et des avantages qui en découlent pour la réalisation de leur mission propre.

Mais il y a plus que cela. J'observe que les objectifs et les valeurs qui font l'Université du Québec reçoivent toujours l'adhésion du plus grand nombre, même s'il y a des déceptions concernant notre capacité réelle de les promouvoir, concernant certaines dérives technocratiques de nos processus ou certaines omissions stratégiques de la part de la direction et des instances communes de l'Université. Il faut dire - et elle est perçue avec acuité - qu'il y a beaucoup de diversité dans nos établissements. Certains ont des vocations générales et, parmi eux, certains oeuvrent en région et d'autres, dans la métropole. D'autres ont des vocations nationales, mais spécialisées - en recherche, dans des domaines spécifiques de formation ou, comme la Télé-université, exclusivement en mode de formation à distance.

Dans les périodes d'âpre lutte pour les ressources comme celle que nous vivons actuellement, il est sûr qu'il n'est pas clair pour chacun et à chaque instant qu'il y trouve tout son compte. J'en conclus d'ores et déjà, pour ma part - et c'est un autre enseignement majeur que je tire de cette tournée d'échanges -, que, articulés au discours commun que nous ne pouvons pas ne pas avoir au sujet de notre mission fondamentale d'accessibilité et d'occupation du territoire, l'Université du Québec, toute l'Université du Québec et toutes ses composantes, se doit de tenir un discours pluriel, notamment celui du développement régional, celui de la métropole, celui des secteurs de recherche ou d'intervention d'intérêt national. Pas un discours décousu qui serait la simple résultante d'une juxtaposition d'éléments disparates, mais bien un discours articulé et riche de la diversité et de la complémentarité des contributions de chacun à notre mission commune.

## **2. Une vision de ce que nous sommes**

Que dégager de ces sources d'inspiration à ce moment-ci de notre trajectoire ? Quelle vision dessiner et poursuivre ? On a beau ne pas avoir de plan préétabli, vous ne me croiriez pas si je vous disais que je n'en ai aucune idée. Je dois même plutôt à la vérité de nos rapports de vous dire l'essentiel de ce que je vois, à ce moment-ci, de notre mission, de notre avenir commun, des actions que nous devons conduire.

### **2.1 Notre mission**

Notre mission, elle nous est familière, presque comme allant de soi; elle nous a façonnés et elle semble claire pour celles et ceux qui nous observent ou qui comptent sur nous. C'est plutôt notre adhésion commune qui laisse parfois perplexe, de même que notre capacité de l'exprimer et de la promouvoir « à temps et à contretemps », et avec fierté. Notre mission, c'est de développer et d'offrir, partout au Québec et pour tous les groupes sociaux et toutes les communautés, des programmes d'enseignement et de recherche de grande qualité dans les secteurs correspondant aux besoins actuels et futurs des individus, des communautés et des milieux. Et cela, dans le cadre d'un grand service public, conduit et géré comme tel, c'est-à-dire visant le bien commun, selon des valeurs et des principes qui ne peuvent pas se réduire à ceux des intérêts institutionnels ou de la concurrence égoïste. Occuper le territoire dans une perspective d'accessibilité, de démocratisation et de qualité : l'Université du Québec est née de cela et ne survivra pas sans cela.

Et c'est là une mission commune de par sa nature. Ce n'est pas la responsabilité des seuls établissements en région de penser développement régional, ce n'est pas le lot des seuls établissements oeuvrant en métropole de penser métropole, ce n'est pas le devoir des seuls établissements à vocation spécialisée de vouloir développer leurs créneaux d'activités. Notre mission est commune ou elle n'est pas. C'est ensemble, en nous appuyant les uns les autres et

en conjuguant nos ressources, que nous avons à remplir notre mission. Et non en nous comportant comme des rivaux affairistes ou en réduisant notre mission aux dimensions d'un établissement. Cette grande mission au service de la collectivité, voulons-nous toujours y adhérer, l'affirmer, la promouvoir ? Autant le dire comme je le pense, renoncer à cela, ce serait rapetisser le Québec en nous rapetissant nous-mêmes. Je propose plutôt que nous la réaffirmions avec vigueur et, actualisée comme il se doit, que nous l'assumions pleinement pour aujourd'hui et pour demain.

Mission de service public, donc. Ni la Loi ni les dispositifs du système universitaire québécois ne font formellement de nous une université dont le statut public la distinguerait d'autres qui seraient « privées ». Notre législation universitaire ne fait pas cette distinction, même si notre loi constitutive est issue d'un « bill public » plutôt que d'un « bill privé ». Non, toutes les universités, et certaines chartes le précisent même, sont des institutions à caractère fondamentalement public et sont subventionnées en conséquence. Mais il est tout aussi vrai que l'Université du Québec fait partie d'un vaste projet collectif de développement de l'enseignement supérieur, promu et porté par les gouvernements successifs et par l'appui de la population. Nous n'avons pas d'abord été privés, pour être ensuite subventionnés parce que reconnus d'intérêt public. C'est l'intérêt public qui nous a créés, en dépit même des réticences des institutions existantes.

C'est à nous qu'on a demandé de créer à Montréal une deuxième grande université de langue française pour desservir un territoire et une population jusque-là exclus des études universitaires. C'est à nous qu'on a confié de développer l'enseignement supérieur dans les grandes régions du Québec qui n'étaient pas encore desservies et qui, si on écoutait certains ténors en montée de popularité auprès des décideurs, ne devraient plus l'être. C'est nous qu'on a sollicités pour entrer dans plusieurs des créneaux essentiels pour l'avenir du Québec : en formation des maîtres - en en mentionnant le mandat dans notre loi même; en recherche d'un type universitaire alors nouveau - en intégrant des centres gouvernementaux de recherche au sein de l'Institut national de la recherche scientifique, il y a trente ans et encore en 1993 avec l'Institut québécois de recherche sur la culture (IQRC); en administration publique - en faisant le choix du statut universitaire pour l'École nationale d'administration publique de l'État québécois; dans la première filière continue de formation technologique supérieure - avec l'École de technologie supérieure, créée et bâtie contre vents et marées; en formation à distance - en appuyant notre décision à nous de créer une Télé-université. Et puis, tout concrètement, n'est-ce pas le Gouvernement qui nomme tous les membres de nos instances de décision ?

Nous avons donc deux ou trois bonnes raisons de plus que d'autres de nous réclamer du statut de service public, avec toutes les responsabilités et toutes les exigences plus élevées qui en découlent naturellement.

## 2.2 Notre constitution en réseau

Cette mission, unique en son fond, plurielle dans ses facettes, c'est à la façon d'une grande institution réseautée qu'on nous a confié de la réaliser. Voulons-nous toujours cela ?

Vous aurez compris que, lorsque je pose cette question, je me trouve à faire deux affirmations, divergentes mais pas du tout contradictoires. D'une part, qu'aucune hypothèse, y compris celle du démantèlement de notre réseau, n'est interdite de considération. D'autre part, qu'il serait socialement irresponsable et tout simplement bête de charcuter un tel instrument de

développement. Socialement irresponsable, parce que le Québec a plus que jamais besoin que l'enseignement et la recherche innervent son territoire et ses collectivités. Bête, de penser qu'on est plus fort seul qu'avec d'autres qui partagent les mêmes objectifs. Doucement naïf, en plus, dans la mesure où certaine vision de l'intérêt particulier serait à la source d'une telle décision, car aucun gouvernement ne créerait dix universités à partir de nos dix établissements existants.

À vrai dire, je ne perçois vraiment chez nous ni volonté ni attente allant dans ce sens. Je ne dis pas que personne n'y a jamais pensé, mais, à l'analyse, surtout si on doit s'en expliquer au monde ordinaire, on constate vite que ce ne serait pas aller dans le sens de l'histoire et du bon sens. Pour ma part, je refais sans hésiter le pari de l'Université du Québec et de son réseau, parce que ce pari ouvre sur des perspectives universitaires et sociales extrêmement fécondes et emballantes. En revanche, cette même confirmation sur le fond doit nous rendre confiants et audacieux sur les gestes de mise à jour qui s'imposent. Rester ensemble, oui, mais pas nécessairement et exactement de la même manière, comme si la répétition et le rond-rond pouvaient tenir lieu de fidélité et d'adhésion.

### 2.3 Une direction et des instances centrales adaptées

Une université, une mission unique, des établissements pleinement constituants, des instances communes, des responsabilités partagées : cela soulève naturellement la question de la direction de l'Université et des activités de son siège et de ses instances.

Vous connaissez les poussées d'urticaire que me donne le discours sur le « siège social » de l'Université du Québec. Et vous savez que ce n'est pas là simple coquetterie de ma part. C'est qu'il s'agit, en fait, de l'Université du Québec comme telle, dont la Loi ne fait que stipuler qu'elle a son siège à Québec, comme les lettres patentes le font pour les établissements du réseau en désignant le lieu géographique de leur siège respectif. Nous avons ainsi onze « sièges sociaux » au sein de l'Université du Québec.

Que fait donc le « siège » d'une corporation ? Il assume les responsabilités et les pouvoirs attribués à ladite corporation et assure le fonctionnement des instances prévues; plus fondamentalement, il est au service de la mission définie. Le « siège » de l'Université du Québec n'est pas un secrétariat que les établissements auraient décidé de se donner - ça, ce sont plutôt les services communs. Ici, au Siège de l'Université, nous avons l'obligation de rendre possible et efficace la mise en oeuvre des pouvoirs et responsabilités universitaires dévolus à la Corporation de l'Université du Québec, et dont la Loi prévoit que l'Assemblée des gouverneurs, assistée du Conseil des études et de la Commission de planification, est la porteuse. En prévoyant la nomination d'un vice-président à l'enseignement et à la recherche, d'un vice-président à l'administration et d'un vice-président à la planification, la Loi se trouve à illustrer aux grandes dimensions de ces tâches.

Ces rappels sont importants pour dessiner les arêtes de l'action de la maison et pour discriminer parmi ses engagements possibles. Nous avons besoin ici des ressources qu'il faut pour promouvoir et soutenir efficacement la réalisation de notre mission commune et, très concrètement, pour rendre possible l'exercice des responsabilités attribuées à chacune des instances formellement constituées. Mais il y a de l'essentiel et du conjoncturel et, en période de mise à jour, c'est toujours d'abord vers l'essentiel qu'il faut regarder. Et cet essentiel est clairement centré sur notre mission d'enseignement et de recherche, sur sa promotion et sa réalisation, sur sa planification stratégique et sur sa gestion et son administration

responsables. La Loi est nette et crée la corporation de l'Université du Québec, mais cela n'entraîne, de soi, ni centralisation ni contrôle au-delà de ce qui est nécessaire.

C'est cette vision qui guide ma gestion de la maison et dessine la ligne d'éventuelles décisions à ce chapitre. D'ailleurs, il me semble que les choses ont effectivement évolué à cet égard et que le mode « contrôle » n'est vraiment pas la marque de commerce de celles et ceux qui travaillent ici, pas davantage que quelque manie de directives qui ne seraient pas convenues de concert. Nous nous appliquons plutôt à pratiquer l'appui, l'accompagnement, l'exploration de pistes neuves et le démarchage complémentaire. Je dois vous confier que c'est la mort dans l'âme que, arrivant ici il y a cinq ans après une opération de réingénierie conduite par ailleurs avec application, j'ai dû composer avec la disparition de la vice-présidence à la planification - une fonction pourtant explicitement prévue dans la Loi -, avec la suppression des services de relations publiques - une fonction particulièrement stratégique qu'il nous a fallu ressusciter et à laquelle nous n'arrivons pas à allouer toutes les ressources qu'il faudrait -, de même qu'avec la suppression de la coordination des activités internationales, créant ainsi un vide que nous essayons de colmater le mieux possible, mais que vos collaborateurs déplorent à juste titre, notamment en matière de promotion institutionnelle et de salons internationaux de formation. Planification, relations publiques, promotion internationale : il s'agit d'enjeux bien lourds, reconnaissons-le. Vous comprendrez donc que je n'envisage d'aucune manière de me relancer dans une nouvelle réingénierie du comment qui ne serait pas commandée par une vision claire du pourquoi et du « pour qui » et, surtout, de la mission et des responsabilités définies dans notre loi constitutive.

Cette approche me conduit à vous dire que je suis tout à fait disposé - voyez-y même un engagement personnel - à revoir certains engagements et certaines activités de notre « siège social » pour en décentraliser certaines, pour en transformer d'autres en services communs à participation volontaire, pour en réorienter les ressources vers d'autres, jugés stratégiquement plus opportuns. Mes balises seront celles de notre mission. Ainsi, par exemple, ce qui concerne notre programmation d'enseignement et de recherche, le maillage de notre action sur le territoire, la planification stratégique d'ensemble et les responsabilités budgétaires et financières constitue assurément le noyau dur. Mais les choses pourraient être différentes, notamment dans des activités à caractère plus technique. Il y a des activités qui sont utiles, voire nécessaires, mais rien n'exige qu'elles soient toutes réalisées ici. Les jeux sont donc ouverts, le respect des personnes concernées et de leurs protocoles d'engagement constituant une balise incontournable et d'autant plus légitime qu'il y a ici des personnes d'une compétence et d'un engagement à faire rêver plus d'une institution.

Cela étant dit, vous aurez observé que notre siège est, par la force des choses et par volonté délibérée, déjà engagé dans une dynamique de resserrement et de contraction des ressources et que, seulement pour assumer ses charges annuelles, il lui est maintenant nécessaire de procéder à des coupures difficiles.

Retenez de tout cela, si vous le voulez bien, que, dans la démarche de mise à jour que je propose pour notre réseau, les activités des instances centrales de notre corporation - nos instances communes - figurent au programme. Et que je suis ouvert à bien des projets, pourvu que le sens de notre mission nous guide et non les expédients ou quelque bricolage de processus. En revanche, il me paraît d'ores et déjà clair que les actions de promotion, de visibilité et de représentation devront être significativement accentuées, de même que le maillage de nos actions en vue de réaliser notre mission d'assurer, sur l'ensemble du territoire

du Québec, l'enseignement et la recherche de qualité essentiels au développement durable du Québec.

### 3. Des actions d'aggiornamento

Voilà pour le cadre général de ce que je porte comme projet institutionnel pour l'Université du Québec. Mais il faut aller plus avant dans la description des figures concrètes de ce projet et des opérations plus ciblées dont je sais qu'elles vous préoccupent sans doute davantage au quotidien. Je veux donc vous dire où j'en suis pour l'essentiel et où je pense que nous devrions aller. Je traiterai donc successivement et brièvement : de l'Université du Québec en région, de l'Université du Québec en recherche, de l'Université du Québec dans la métropole, de l'Université du Québec dans la Capitale, du télé-enseignement à l'Université du Québec et du nécessaire maillage de nos actions.

#### 3.1 L'Université du Québec en région

L'Université du Québec en région. Entendons-nous : nous sommes tous dans une région ! Mais parlons spécifiquement de nos cinq constituantes à vocation générale oeuvrant dans ce que nous appelons communément les « régions » du Québec.

La conjoncture est rude pour ces établissements. La plupart ont à vivre les effets du repli démographique et des difficultés économiques. Et, dans les règles du jeu actuelles de la répartition des ressources, leur taille relativement modeste les soumet à une concurrence vive, certains acteurs de la scène publique clamant qu'on devrait privilégier les grands centres, d'autres considérant les institutions en région comme des « clubs fermes », eux-mêmes situés dans des régions dites « régions ressources ». Et puis, ils subissent les contrecoups de politiques gouvernementales dont le moins qu'on puisse dire est qu'elles se cherchent passablement. Tout cela vous est connu.

La première chose à rappeler ici, c'est que la situation en région concerne toute l'Université du Québec. Si nous faillissions en région, ce serait un échec pour l'Université du Québec et pour toutes ses composantes; ce serait un échec national. Je suis donc convaincu que l'ensemble de l'Université du Québec doit faire du développement régional un élément de base de son discours et de son action, et de manière plus incisive, plus forte et plus continue que ce que nous avons fait jusqu'ici. Pourvu qu'ils ne créent pas ainsi eux-mêmes la « ligue mineure » dont ils ne veulent pas, je vois d'un bon oeil que les établissements directement se concertent pour accentuer la visibilité et la convergence de leurs actions « régionales », mais cela ne nous exempte aucunement de notre mission commune. C'est même notre originalité que d'être une grande force nationale capable de surmonter les isolements et les précarités. J'entends m'engager moi-même plus nettement dans cette voie de la promotion du développement régional, avec vous tous, ceux des régions et ceux d'ailleurs. Mais il nous faut pour cela étoffer et articuler un discours solide qui dépasse les seules dimensions de l'équité ou de la solidarité. Il faut démontrer que le Québec a besoin de régions fortes. C'est parce que c'est un enjeu pour tous, pour notre mission, en fait pour l'avenir du Québec, que nous devons porter ce flambeau. Un Québec concentré, sans ses bases territoriales, est impensable.

Arrêtons aussi de laisser croire que nous doutons nous-mêmes de notre présence en région, voire d'alimenter les propos aussi loufoques qu'apocalyptiques de certains médias. Nous sommes en région pour y rester. Point, à la ligne. Et personne de sensé ne pourrait estimer que nos étudiants devraient tous aller dans les grands centres ou étudier dorénavant à distance. À



moins de vouloir un Québec ratatiné et assiégé dans quelques villes, les régions ne peuvent pas périr et, des régions, disons qu'on ne les imagine plus sans la présence et l'action de nos établissements.

Cela étant, des pistes se présentent pour des actions de renforcement et de développement. Les profils académiques institutionnels des établissements, d'abord. Ainsi que nous en avons beaucoup discuté au cours des échanges des derniers mois, nos établissements en région doivent, me semble-t-il, conforter les bases de leur programmation académique dans les secteurs piliers de formation où les attentes et les besoins sont d'allure récurrente et qui correspondent aux secteurs où se forme une grande partie des intervenants de la région. Il faut absolument qu'ils y aient des réalisations et des réputations de solidité et de qualité, pour lesquelles la petite taille n'est pas un obstacle. Modestie ? réalisme ? sans doute, mais ce ne sont pas là des défauts quand on est excellent. Nous ne pouvons pas ne pas être performants dans ces secteurs où s'inscrit le plus gros de notre effectif étudiant.

Cette netteté du profil académique, on doit la retrouver dans la programmation des cycles supérieurs et de la recherche. Sans fermer la voie à de nouvelles émergences, ce que nous avons réussi dans des secteurs de besoin et d'atout adaptés au potentiel des régions doit être continué et affirmé. Il nous faut être clair et ferme dans nos choix et nous comporter avec un sens poussé des priorités. Le pire message à émettre serait que nous nous dispersons ou que nous drainons nos ressources de base dans des tentatives de percée vouées à l'échec ou à la marginalité. La netteté de nos profils académiques me semble être la première condition à remplir pour pouvoir réclamer et obtenir, pour certains programmes ou certaines activités réalisés en région, la reconnaissance d'une sorte de statut de leadership national. Je ne parle pas ici d'exclusivité, car ce ne sont pas les moeurs actuelles - et qui donc, d'ailleurs, pourrait proclamer cette exclusivité avec efficacité ? Mais nous sommes en droit de revendiquer que, dans certains domaines, les établissements en région soient les premières références - ce qui serait aussi positif pour contrer les replis démographiques ayant des impacts sur nos établissements.

Quant aux ressources, je suis porté à penser - je ne dis pas : à souhaiter - que, une fois appliqués certains paramètres relatifs à la taille, à l'éloignement ou à la dispersion, on ne peut pas tout attendre des formules de financement de base des universités. Par ailleurs, il y a des engagements de nos établissements en région, en recherche ou en d'autres services à la collectivité, qui sont opportuns et, pour ainsi dire, obligés, même s'ils ne se rattachent pas toujours directement à la programmation académique institutionnelle et même s'ils exigent dès lors des ressources que la formule ministérielle de financement ne peut guère envisager, du moins dans un avenir prévisible. Peut-on penser que ce type d'engagement régional, résultat d'une extension légitime de la mission universitaire, fasse l'objet d'ententes contractuelles avec des instances gouvernementales ou paragouvernementales autres que celles de l'Éducation proprement dite ? Je continue de soutenir qu'une université doit être dûment subventionnée comme une université; agir autrement, ce serait jeter les bases d'un déclassement. En revanche, pour certaines actions conduites comme intervenant social et économique moteur dans une région, pourquoi ne pas conclure des ententes spécifiques et assorties de ressources destinées à ce type de finalités ?

Je suis convaincu que nous pourrions, ensemble, faire la promotion de telles perspectives et de telles demandes. Ensemble, c'est-à-dire toutes les composantes de l'Université du Québec, en nous soutenant les uns les autres à la fois dans l'offre de programmations de base solides et dans le développement de créneaux d'excellence reconnue. Je suis également convaincu que

tous les établissements devraient assumer leur part de responsabilités et d'efforts pour soutenir l'offre de programmes dans les régions.

### 3.2 L'Université du Québec en recherche

L'ensemble des établissements de l'Université du Québec réalisent actuellement environ 15 % de la recherche québécoise. Ce n'est pas rien. C'est même beaucoup, surtout si on considère que nous n'avons pas de faculté de médecine, que plus de la moitié des fonds de recherche sont alloués au secteur médical et que les secteurs où nous occupons la première place ne sont pas les secteurs où les financements sont les plus considérables. Comme on est en droit de s'y attendre, l'Institut national de la recherche scientifique et l'Université du Québec à Montréal comptent sans doute pour beaucoup dans cette performance, mais la performance en recherche de nos établissements de taille même modeste ne cesse pas d'étonner par rapport aux établissements canadiens et américains de taille comparable. On doit cela au dynamisme de nos chercheurs, au soutien de nos communautés et au modèle d'établissements à vocation générale qui est le nôtre.

En même temps qu'on doit prendre acte de ces succès réels, nous ne pouvons pas nous cacher la fragilité et la précarité de ces engagements, nos équipes de taille généralement modeste devant affronter la concurrence d'équipes plus considérables, dans un mode d'organisation et de financement qui favorise d'emblée les gros dispositifs. Nous savons bien que le génie et la créativité ne se mesurent pas au seul poids. Nous savons aussi qu'il faut continuer de réclamer des gouvernements et des organismes subventionnaires qu'ils reconnaissent plus nettement les leaderships nationaux exercés ailleurs que dans les grands centres ou en dehors des seuls créneaux scientifiques qui ont la cote d'amour du moment. Mais nous ne pouvons pas ne pas jouer la carte de nos maillages, sans lesquels la plupart de nos établissements ne pourront guère percer plus avant.

À cet égard, j'attache la plus grande importance à la démarche que nous conduisons ensemble depuis quelques mois et qui consiste à identifier plus nettement les axes de recherche dans lesquels chacun de nos établissements exerce déjà un leadership reconnu, partage un leadership reconnu ou est en émergence. C'est un exercice difficile, parce que, lorsqu'on affirme de telles dominantes, on a l'impression de laisser tomber des valeurs réelles et la certitude d'indisposer certains de nos chercheurs. Mais il faut absolument dégager ces arêtes, pour les afficher, les promouvoir et les soutenir de manière crédible. Je suis aussi convaincu qu'il faut aller plus loin et faire consensus autour de certains axes de recherche dans lesquels nous pourrions affirmer des leaderships réseau. Des pas ont été franchis en foresterie, où c'est manifestement ensemble que nous constituons une force incontournable. Mais d'autres secteurs nous sollicitent à l'évidence, si nous avons l'intelligence de surmonter nos réflexes protectionnistes, voire certaines prétentions illusoire. Il nous faudra sans doute regarder du côté environnement, énergie, ressources minérales, développement régional, santé et société. Et, bien sûr, ne pas oublier les sciences de l'éducation, où notre mission n'est évidemment pas exclusive, mais tout à fait explicite dans notre loi constitutive, et deux fois plutôt qu'une. Je demanderai à notre nouveau vice-président à l'enseignement et à la recherche de poursuivre et de mener à terme cette importante démarche commune concernant nos axes de recherche.

### 3.3 L'Université du Québec dans la métropole

Je ne reprendrai pas aujourd'hui ce que j'ai déjà dit et répété sur la nécessité d'une action beaucoup plus solidement et plus visiblement convergente dans la métropole, où oeuvrent

cinq de nos établissements. Il y a bien eu des discussions et des rapprochements, mais les résultats ne sont pas très convaincants et l'énorme force que représente l'Université du Québec dans la région métropolitaine est encore trop mal connue.

Je soulignerai trois choses à ce chapitre. La première, c'est que l'enjeu ici ne se réduit pas à des perspectives de reconfiguration institutionnelle, de fusion, d'annexion ou de fédération. Et le fait de brandir des spectres de restructuration forcée ne peut que servir d'excuse ou d'alibi. Il serait trop facile de faire peur au monde pour mieux protéger son domaine. De toute façon, rien ne peut se faire valablement sans le consentement des parties; et ne comptez pas sur moi pour qu'il en soit autrement. Le problème n'est pas là. C'en est plutôt un de convergence stratégique et de visibilité commune. Cela suppose, bien sûr, qu'on ne porte pas l'appartenance à l'Université du Québec comme un secret ou une tare.

La deuxième chose à dire - et elle est centrale -, c'est que la solidité de nos implantations montréalaises fait aussi partie de la mission commune qui est la nôtre. À l'occasion de notre 30e anniversaire, le Premier ministre du Québec avait fort pertinemment salué la création de l'Université du Québec comme une initiative de tout le Québec et pour tout le Québec, régions, métropole, capitale comprises. Mesurons-nous toute la portée sociétale d'avoir réussi à doter Montréal d'un deuxième pôle universitaire francophone et selon un modèle franchement urbain, innovateur et démocratique ? Notre mission ne se limite pas au développement des régions; c'est même l'enjeu montréalais qui nous a fait naître, ne l'oublions pas. Il est dans l'intérêt de l'ensemble du Québec que notre engagement à Montréal soit fort et réussi. Nous sommes même, si nous le voulons, la seule université à pouvoir faire du développement de Montréal une entreprise qui ne soit pas contre les régions ou à leur détriment. C'est que notre appartenance au réseau est constitutive de ce que nous sommes et qu'elle n'est pas à sens unique.

Le troisième élément à souligner, c'est la perspective du simple bon sens. Il est quand même étonnant que, dans le cas de Montréal, ce soit les éléments centrifuges de notre mode de réseautage qui prévalent le plus souvent. Quand on se retrouve à plusieurs établissements à intervenir sur le même territoire, il est évident qu'il faut compenser par des volontés de convergence. C'est ce que j'appelle le bon sens.

Pour ma part, j'en viens à la conclusion que je devrai accompagner de plus près les rapprochements entre nos établissements oeuvrant dans la métropole. La piste des jonctions autour de secteurs communs d'intervention pourra peut-être être plus prometteuse que celle des processus institutionnels.

### 3.4 L'Université du Québec dans la Capitale

Notre présence et notre action dans la Capitale sont d'une autre nature et nos stratégies ont dû y être différentes. Il s'agissait d'abord d'exister physiquement, après un quart de siècle d'une dispersion et d'une discrétion injustifiées. Nous avons maintenant ensemble pignon sur rue, grâce à la rencontre de deux rêves, celui de notre regroupement et celui de la rénovation urbaine du centre-ville de Québec. L'arrivée prochaine de l'Institut national de la recherche scientifique, la construction de résidences étudiantes et une nouvelle toponymie municipale complèteront bientôt notre implantation physique.

Il s'agissait aussi de trouver notre mode de présence dans la cité, par une visibilité commune et dans le respect de la mission spécifique de chacune des composantes oeuvrant à Québec. Je

crois que nous avons trouvé cet équilibre en mettant en lumière le mandat à portée nationale à la fois du Siège de l'Université, de la Télé-université, de l'École nationale d'administration publique et de l'Institut national de la recherche scientifique. Et, sur cette base, en organisant ensemble nos participations aux diverses instances locales et régionales.

Il s'agissait aussi de tailler notre place et notre visibilité à côté de l'Université Laval, qui n'a pas toujours été favorable à notre visibilité, mais qui, à la faveur de notre propre affirmation et de plus nombreuses coopérations de bon voisinage, devient de plus en plus clairement une institution amie. D'ailleurs, nous ne sommes pas vraiment ici en concurrence, l'Université Laval demeurant fondamentalement l'université de la ville, celle que fréquentent la plupart de nos fils et filles sortant du collège. Nos étudiants à Québec sont dans des créneaux spécifiques de cycles supérieurs, ou bien ils sont à distance. C'est plutôt et fondamentalement comme institution nationale, tête de réseau en quelque sorte, que nous sommes, normalement et comme il se doit, implantés dans la Capitale nationale. C'est d'ailleurs dans cette perspective que j'ai récemment accepté, pour un temps, de présider le Comité Québec Capitale.

S'agissant de cette présence visible dans la Capitale, c'est, là aussi, un atout pour l'ensemble de notre réseau. C'est notre mission commune d'occupation du territoire et de démocratisation de l'enseignement et de la recherche qui s'y déploie, en solidarité avec celles et ceux de la métropole et des régions, à proximité des centres gouvernementaux de décision.

### 3.5 Le télé-enseignement à l'Université du Québec

Le télé-enseignement, je l'ai mentionné plus haut, est une autre manière de réaliser notre mission commune. L'institution qui le porte en mission spécifique, la Télé-université, a d'ailleurs été créée par l'Université du Québec et gérée par elle jusqu'à l'émission des lettres patentes de 1992. C'est notre mission, toujours la même, qui s'y réalise, une autre façon d'occuper le territoire et de démocratiser l'enseignement supérieur. Longtemps pionnière en son domaine, la Télé-université a su prendre les virages technopédagogiques qu'il fallait et maintient à cet égard des avancées intéressantes.

La question qui se pose maintenant pour nous en est d'abord une de capacité de développement, dans le contexte où le télé-enseignement et le « bi-modal » deviennent des enjeux majeurs dans lesquels s'engagent la plupart des établissements de par le monde. Comment ne pas vouloir relever ce défi ? Et comment, quand tout le monde reconnaît que la dichotomie contenant-contenu est épistémologiquement et concrètement intenable, songer à quelque repli qui réduirait l'expertise universitaire de haut niveau de la TELUQ à un comptoir de services détaché des lieux et des masses critiques de formation, de recherche et de création ?

C'est pour aller plus loin et en misant sur l'avenir que le conseil d'administration de la Télé-université s'est engagé dans l'exploration d'une hypothèse de rattachement à l'Université du Québec à Montréal. Non pas pour diluer la mission de formation à distance, encore moins pour y renoncer. Essentiellement, pour avoir accès à un large éventail de programmes et d'équipes de professeurs et permettre ainsi des développements impossibles autrement. D'autres universités l'ont bien compris, qui n'auraient pas détesté que l'Université du Québec brade son patrimoine à leur profit.

J'appuie clairement cette démarche de rapprochement; je souhaite même que sa conduite ne traîne pas en longueur. Je l'appuie, parce qu'elle se fonde sur un certain nombre de principes

de base qui, le cas échéant, seront respectés et efficacement promus. Parmi ces principes, je mentionnerai les suivants : 1) la mission de formation à distance doit être maintenue et explicitement assumée par l'Université du Québec à Montréal, qui serait dès lors engagée à la développer en vertu de ses lettres patentes; 2) l'Université du Québec à Montréal devra accorder au télé-enseignement un statut institutionnel lui assurant visibilité et instances appropriées d'orientation et de direction; 3) la mission de télé-enseignement assumée par l'UQAM demeurera, en tout état de cause, une mission réseau, encadrée et protégée par un protocole approprié de coopération, de mise en commun et de respect de l'action territoriale ou sectorielle des établissements; 4) l'Université du Québec à Montréal et la Télé-université devront s'entendre sur un projet académique de départ, prévoyant la phase initiale de développement stratégique du télé-enseignement; 5) les droits acquis de toutes les catégories de personnel de la Télé-université seront dûment respectés; 6) l'implantation de la Télé-université à Québec (St-Roch) devra être maintenue dans le cadre du rattachement à l'UQAM. Cela n'épuise pas toutes les rubriques à couvrir dans un éventuel protocole, mais ce me semble être les plus importantes et les plus déterminantes à ce moment-ci.

Je suis convaincu que nous avons là, comme réseau, une occasion extrêmement féconde d'expérimenter, inspirés de notre mission commune, de nouveaux modes d'action convergente. Je soumettrai sous peu quelques hypothèses qui - autant annoncer les couleurs - comporteront certains défis inédits pour l'Université du Québec à Montréal et pour l'ensemble du réseau.

### 3.6 Nos maillages

Notre mission commune, il est normal qu'elle se traduise aussi dans des façons de faire et des maillages comme on en trouve naturellement entre les membres constituants d'une même institution et qui leur donnent une partie de leurs airs de famille. Quoique nous en disions parfois nous-mêmes, je note que les observateurs externes, à commencer par ceux des autres universités, repèrent assez aisément certains traits de nos réflexes institutionnels et de notre culture organisationnelle. Tout n'est donc pas à inventer en cette matière. Et ce n'est pas étonnant, puisque le maillage de notre programmation académique, auquel Madame Louise Milot, notre vice-présidente à l'enseignement et à la recherche sortante, a consacré beaucoup de ses énergies et de ses compétences - et elle en a beaucoup ! -, est déjà remarquable. Nos échanges récents dans les établissements, de manière plus saisissante encore que toutes nos compilations, ont fait ressortir le nombre élevé de programmes des établissements qui sont des programmes extensionnés, conjoints ou offerts en collaboration. J'en dirai autant d'entreprises conjointes qui réussissent, dont celle que nous avons confirmée aujourd'hui même, MANITOU, qui se situe dans la foulée des maillages de communication et de documentation dans lesquels nous avons historiquement été les pionniers et les promoteurs reconnus. Tout cela, ce sont des bases solides.

Engagé à vous expliciter aujourd'hui comment je nous vois pour l'avenir, je me dois de noter que nous sommes loin d'avoir épuisé le potentiel de notre réseautage, notamment en matière de mobilité interinstitutionnelle, celle des étudiants et de leurs crédits d'études, celles de nos professeurs et de l'ensemble de nos personnels. Au moment où, partout, les programmes intègrent de plus en plus systématiquement des échanges et des séjours hors institutions, je propose que nous utilisions nos avantages réseau pour pouvoir organiser efficacement notre offre de programmes sur l'ensemble du territoire. Je pense, par exemple, qu'une approche moins protectionniste des itinéraires de nos étudiants, loin de nuire à nos recrutements, nous permettrait, ensemble, au profit tantôt de l'un tantôt de l'autre, d'offrir des possibilités de

formation variées et enrichissantes. Je l'ai beaucoup entendu à gauche et à droite : on s'étonne que les établissements de l'Université du Québec pratiquent trop souvent entre eux des rigidités de concurrence qui ne profitent finalement à personne. En tout cas, qu'ils ne tirent pas tout le potentiel d'être à la fois largement autonomes et constituants d'un même ensemble.

Mon souhait serait qu'il y en ait ici, assez nombreux, j'espère, pour prendre la balle au bond et pour rouvrir, vraiment et concrètement cette fois, le dossier de la mobilité des étudiants et des personnels au sein de notre réseau. L'Université du Québec à Rimouski a déjà fait une proposition allant dans ce sens, avec l'idée d'un colloque sur la mobilité étudiante. Même à parfaire, la proposition est toujours sur la table, je crois.

\* \* \*

J'ai sans doute déjà été trop long, mais j'ai pensé utile de brosser, ne serait-ce qu'à grands traits, les principales arêtes de ce que je vois actuellement pour nous et pour notre avenir commun. L'Université du Québec est un grand projet, j'en suis profondément convaincu. Mais j'ai conscience qu'un grand projet est toujours en quête de volonté. Voulons-nous toujours de ce projet ? À nous d'en décider. Pour ma part, je le souhaite ardemment. Nos retrouvailles de rentrée sont une bonne occasion de sonder nos convictions à cet égard et de faire converger nos volontés.

C'est autour de ces axes que, de concert avec vous, j'entends articuler mon action en 2002-2003, dans un environnement dont, par ailleurs, nous ne maîtrisons pas tous les éléments, mais qui ne manquera pas d'occasions intéressantes, comme il y en a toujours en période électorale ou préélectorale. Ainsi, en concertation avec nos collègues des autres universités, nous aurons à sensibiliser le Gouvernement et l'opinion publique à la nécessité d'une autre phase de réinvestissement, ce qui constitue un motif de plus de ne pas nous enliser dans les maquis d'une première phase qui demeurerait trop longtemps cahoteuse. Je pense aussi aux « rendez-vous des régions » et aux travaux de la Commission de l'éducation sur les fluctuations d'effectifs étudiants, des événements dans lesquels il serait indiqué et habile que nous nous engagions ensemble.

Ma conviction est que la conscience vive et partagée de la fécondité de notre mission et des valeurs qui la sous-tendent constitue la première condition de toutes nos réussites. J'en fais l'essentiel des vœux que je vous adresse à tous au début de cette nouvelle année universitaire.

Bonne année à tous !

§ § §