

# Bâtir l'Université du Québec de demain tous les jours

Entrevue avec M. Pierre Lucier, président de l'Université du Québec

Propos recueillis par Elaine Hémond

Le monde universitaire est en mutation. Les universités ne sont plus les seuls lieux du savoir, les objectifs de formation des citoyens semblent parfois masqués par ceux de la rentabilité et les valeurs d'accessibilité paraissent souvent diluées dans celles de la performance. Dans son discours de la rentrée, qu'il livrait récemment devant les cadres supérieurs du réseau de l'Université du Québec, le président Lucier faisait le bilan de la situation actuelle et annonçait d'importants changements et projets. Réseau l'a rencontré.

**Réseau.** Que pensez-vous du nouveau panorama universitaire qui se dessine actuellement? Le discours ambiant semble parfois éloigné de la mission donnée à l'Université du Québec en 1970, non?

**Pierre Lucier.** D'abord, je dois vous dire que je suis optimiste. Les nouvelles valeurs qui s'imposent dans la redéfinition du monde universitaire ne sont pas en contradiction avec la mission et les pratiques de l'Université du Québec. Trente ans après sa création, notre université est bien incrustée dans le paysage du Québec et nous ne sommes pas des spectateurs de ce qui se passe. Nous sommes partie prenante des développements en cours. Nous y sommes même pour beaucoup dans l'émergence de ces tendances actuelles, nous qui, depuis l'origine, sommes liés au développement de la société québécoise et engagés dans de multiples partenariats avec les communautés et les entreprises.

Même si les idéaux qui sous-tendent le mythe fondateur de l'Université du Québec ne sont plus spontanément véhiculés quotidiennement, il reste que la mission de former les Québécois et les Québécoises sur tout le territoire, d'agir comme partenaire du développement et de l'occupation du territoire et de promouvoir les valeurs de solidarité sociale est plus opportune que jamais.

**Réseau.** Plus précisément, que pensez-vous du projet de politique ministérielle sur les universités?

**Pierre Lucier.** Il est difficile de ne pas adhérer aux lignes directrices de ce projet. La qualité de la formation qu'il préconise, son arrimage avec les besoins de l'économie, l'im-

putabilité des institutions et des personnes, bien sûr, nous y sommes favorables. Tout comme nous voulons que nos étudiants trouvent du travail après leurs études et que les activités de recherche se mènent dans des secteurs correspondant aux besoins de la société. Même en ce qui concerne les contrats de performance, dont je n'irai pas jusqu'à faire l'apologie, il est difficile de s'opposer à cette idée d'engagements réciproques autour d'objectifs communs.

En dépit de notre adhésion aux principaux éléments de la politique, il faut tout de même prévoir que la culture organisationnelle de toutes les universités en sera dérangée. Et les institutions plus anciennes, moins fragiles que la nôtre en raison de leurs racines, mais peut-être moins souples, le seront sûrement autant que nous, sinon plus. Face à tous ces changements, les universités québécoises devront naviguer intelligemment!

**Réseau.** À travers les débats menés au sujet du financement des universités, il n'est pas facile de se faire une idée sur l'équité du partage, notamment quant à la part donnée à l'UQ par le gouvernement. Pouvez-vous nous éclairer?

**Pierre Lucier.** Dans la nouvelle politique de réinvestissement gouvernemental, l'Université du Québec tire bien son épingle du jeu. Elle reçoit le tiers des nouveaux investissements. Ce n'est pas rien! Et elle accroît sa part relative des subventions de fonctionnement. Elle reçoit aussi des confirmations claires de ses missions propres, de ses originalités, de son modèle institutionnel.

Mais la vigilance reste de mise. En regard des exercices encore à compléter au ministère, l'éveil et la solidarité s'imposent. Sans cela, nous pourrions éventuellement perdre d'une main ce que nous avons gagné de l'autre. Je pense ici, en particulier, aux travaux qui doivent être réalisés sur le classement des secteurs disciplinaires et la pondération des cycles, sur la formation continue, sur la fonction « terrains et bâtiments ». Dans ce registre plus incertain, je pense aussi aux situations particulières vécues par certains de nos établissements et dont l'étude est en cours avec le ministère.

**Réseau.** La carte « réseau » de l'Université du Québec est-elle un atout dans cet univers en mouvement?

**Pierre Lucier.** Sans aucun doute. Surtout dans les secteurs où, isolés, des établissements pourraient connaître

DENIS CHALIFOUR



de grandes précarités. En fait, la conjoncture invite à une vie en réseau tricotée assez serrée. Sans doute faudra-t-il, dans certains cas, revoir les modes de ce « tricot », notamment pour substituer aux fonctions de contrôle des fonctions clairement axées sur le rassemblement, la coordination, l'appui, le leadership aussi. Je sens que, dans le réseau, personne ne veut affaiblir cette trame.

Le positionnement de l'UQ dans le nouvel échiquier québécois et canadien est d'ailleurs beaucoup lié à « l'équilibre réseau » que nous trouverons. Voulons-nous rester assez unis pour être une force incontournable dans le panorama qui se dessine? Nous devons dès lors trouver l'équilibre entre l'affirmation globale d'un ensemble fort et l'affirmation particulière d'établissements solidement personnalisés.

**Réseau.** Face aux différents éléments dont vous parlez et aux nombreuses interrogations qui se présentent, pratiquement, quelles actions entrevoyez-vous pour l'année 2000-2001?

**Pierre Lucier.** Nous avons des projets concrets dont nous attendons beaucoup, autant pour ce qu'ils sont en eux-mêmes que pour leur capacité de nourrir nos réflexions de fond. Je mise, en cela, sur trois volets: des actions portant sur nos modes de fonctionnement en réseau, des opérations stratégiques à géométrie variable et 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.

Au chapitre des modes de fonctionnement des instances du réseau, je pense, notamment, à l'Assemblée des gouverneurs. Il convient de renouveler sa conduite du cycle budgétaire en le ramenant aux gestes essentiels prévus par la loi. D'autre part, 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. Mais il n'est pas dit que tout doit continuer comme avant.

Quant aux actions stratégiques concertées, elles devraient traduire des alliances nouvelles, dont certaines à géométrie variable. Pensons d'abord à notre présence dans la capitale nationale, qui s'affirme 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.

Pensons aussi à Montréal, où il est plus que jamais nécessaire que les établissements de l'Université du Québec conjuguent leurs forces pour prendre leur place sur le nouvel échiquier. Nous aurons à déployer la même imagination et la même volonté de synergie pour pouvoir maintenir et développer notre offre de formation dans nos constituantes à vocation générale, notamment en région. À cet égard, 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. Les exigences de l'équilibre disciplinaire pourraient aussi militer en faveur de solutions inédites, comme le serait, par exemple, l'émergence de certaines structures académiques multiinstitutionnelles.

**Réseau.** Beau sujet pour le groupe de réflexion sur les fondements de l'Université du Québec que vous venez de former! Pouvez-vous nous parler de ce groupe?

**Pierre Lucier.** L'idée mijotait depuis un certain temps. Parallèlement aux opérations administratives et stratégiques que nous venons d'évoquer, un groupe de travail conduira 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 groupe, que je présiderai, est composé 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 (UQ) en assumera le soutien.

Enfin, permettez-moi de souligner encore que, trente ans après la création de l'Université du Québec, l'essentiel de sa mission n'a rien perdu de sa consistance et de sa pertinence. Cet essentiel est même suffisamment fécond pour susciter l'émergence de nouvelles formulations et de nouvelles figures concrètes. J'ai ainsi la certitude que notre « mythe fondateur » peut inspirer un nouveau discours porteur, un discours capable de soutenir une confiance renouvelée en ce que nous sommes, en nos différences et en nos spécificités.

*Nous invitons nos lecteurs à prendre connaissance du discours de la rentrée du président Lucier intitulé Bâtir l'Université du Québec de demain, dans la section Allocutions sur le site de l'Université du Québec à l'adresse suivante: [WWW.uquebec.ca/](http://WWW.uquebec.ca/) ■*

## Et la réforme?

Ancien sous-ministre de l'Éducation, le président de l'Université du Québec a été un témoin privilégié de l'élaboration de nombreuses politiques en matière d'éducation au cours des 25 dernières années. La réforme scolaire l'intéresse au plus haut point.

Pierre Lucier - « Il fallait une réforme, cela ne fait aucun doute. Depuis environ quatre ans, les pièces de cette réforme se mettent en place. Notamment, il y a eu un réaménagement linguistique et géographique des commissions scolaires et une importante reconfiguration du partage des pouvoirs en faveur des écoles, sans parler des changements introduits en matière de professionnalité.

Nous voici à l'étape des contenus, la plus importante, sans aucun doute, et fort bien préparée par les rapports Corbo et Inchauspé et par les travaux du ministère et de la Commission des programmes d'études. À lire *Le virage du succès et l'École, tout un programme*, j'avais compris qu'on voulait se centrer sur les objectifs et les compétences à atteindre par nos enfants sur le « niveau culturel » des programmes, mais qu'on ne voulait pas trop se mêler des méthodes d'enseignement. Or, ce dont on nous parle beaucoup depuis un mois, c'est de la « pédagogie par projet », voire du format des bulletins. Est-ce là l'effet du traitement médiatique? Ou bien serait-ce que des « savants » se sont emparés de la réforme des programmes pour faire la promotion d'« une » approche pédagogique?

Il est, à mon avis, risqué de consacrer la suprématie d'une méthode pédagogique. Pourtant, depuis des années, et à la lumière des leçons tirées de l'expérience, on semblait avoir convenu et proclamé qu'il fallait laisser ce choix aux enseignants et aux équipes - écoles. Faire la promotion d'une seule méthode, si intégratrice soit-elle, va à contre-courant de ce qui me semblait acquis. Il convient qu'un État définisse les objectifs et les standards mais il est moins sûr qu'il doive se faire pédagogue ».