

L'université consentante
et l'académie dissidente



friction binaire

James Downey, ancien recteur de la University of Waterloo, de la University of New Brunswick et de la Carleton University, était invité à prononcer une allocution devant les membres de l'Association des universités et collèges du Canada en avril 2003. On a demandé à M. Downey de se prononcer sur l'équilibre dans les universités canadiennes à l'aube du XXI^e siècle, spécifiquement il était invité à considérer l'équilibre qui existe entre la mission universitaire liée à l'éducation, la recherche et l'activité savante d'une part et la mission universitaire liée au service à la collectivité d'autre part. Sa présentation s'intitulait : « L'université consentante et l'académie dissidente : friction binaire ».

Trois recteurs ont été conviés à commenter les propos de M. Downey : Yvon Fontaine, recteur, Université de Moncton; Heather Munroe-Blum, principale, Université McGill; Harvey Weingarten, recteur, University of Calgary. Ce livret contient la présentation de James Downey et les trois commentaires, publié à l'intention d'un vaste auditoire universitaire et public.

© 2003 AUCC
ISBN 0-88876-224-0

Imprimé au Canada

Also available in English

On peut obtenir des exemplaires de ce document auprès de la :

Division des publications et communications
Associations des universités et collèges du Canada
350, rue Albert, 6^e étage
Ottawa (Ontario) K1R 1B1
Téléphone : (613) 563-3961, poste 205
Télécopieur : (613) 563-9745
Courriel : publications@aucc.ca
Site web : www.aucc.ca

L'université consentante et l'académie dissidente : friction binaire

James Downey
Conférencier principal

Yvon Fontaine
Heather Munroe-Blum
Harvey Weingarten
Commentateurs

Association des universités et collèges du Canada

Le 9 avril 2003

Il existe, semble-t-il, deux façons de se perdre.
La première consiste à ne pas savoir où l'on va;
la seconde, à ne pas savoir où l'on se trouve.
J'ajouterais qu'il existe une troisième façon de
se perdre . . .

. . . ne pas savoir qui l'on est.

C'est l'histoire d'un touriste, en Irlande, qui cherche une certaine maison ancestrale. Il est au bord de l'épuisement lorsqu'il demande l'aide d'un vieil habitant du pays. Celui-ci l'emmène sur une longue route sinueuse sur le bord de laquelle, au lointain et à peine visible, se trouve la maison. « Mon Dieu, de dire le touriste, c'est encore une longue route », ce à quoi l'habitant répond : « Bien sûr c'est une longue route, mais si elle était plus courte elle ne se rendrait pas à la maison, n'est-ce pas? »

La plupart des dirigeants d'université connaissent le sentiment du touriste. Le chemin qui mène au genre d'établissement que l'on recherche ou que l'on désire créer est long, semé d'embûches, sans fin, mais on y trouve des étapes en cours de route pour s'arrêter, faire le point, vérifier sa boussole, ses provisions, revoir le chemin parcouru et, de temps à autre peut-être, demander un peu d'aide. Considérez-moi comme le vieil Irlandais; cela ne devrait pas vous demander un immense effort d'imagination.

Je sais pour l'avoir vécu à quel point il est difficile pour les recteurs de trouver un temps de réflexion pour les grandes questions. Je sais également qu'il est encore plus difficile d'être autre chose que les défenseurs de nos établissements et de leur fonctionnement. C'est ce qu'on attend de nous. Cependant, de temps à autre, nous devons accepter d'être remis en cause relativement à nos revendications et à nos orientations et il semble bien que ce soit le cas présentement.

Le débat qui porte sur un équilibre des intérêts des universités au XXI^e siècle est bien amorcé aux États-Unis. Plusieurs ouvrages, dont le rapport de la commission Boyer à la fin des années 90 *Educating Undergraduates in the Research University*¹, ont présenté sans ambages la question de l'objectif premier de l'enseignement supérieur. Il ne s'agit pas de critiquer tout ce que nous avons fait jusqu'à présent au Canada concernant l'établissement des priorités d'intervention, mais de dire qu'il serait nécessaire d'entreprendre, ici aussi, un débat en profondeur sur les buts et les visées de l'enseignement supérieur. Il ne s'agit pas non plus de critiquer qui que ce soit mais de dire que si un débat productif doit prendre place, il devra être dirigé par les recteurs, au sein de chacun de leurs établissements et collectivement.

Par où commencer? Quel chemin emprunter? Il existe, semble-t-il, deux façons de se perdre. La première consiste à ne pas savoir où l'on va; la seconde, à ne pas savoir où l'on se trouve.

J'ajouterais qu'il existe une troisième façon de se perdre : ne pas savoir *qui* l'on est. C'est ici que je vous propose de débiter, en vous rappelant ce qui, parmi toutes les organisations humaines, rend les universités uniques; car il n'existe aucune théorie ou pratique de direction universitaire viable qui ne soit reliée au caractère et à la culture de l'université en tant qu'institution.

Quelle est la véritable raison de la résilience et de l'endurance extraordinaires des universités? Une partie de la réponse se trouve dans la compétence et le dévouement exceptionnels des personnes qu'elles attirent pour y travailler. Une autre partie réside dans les valeurs et les normes ainsi que l'espoir, que représentent les universités, de participer à l'avancement du genre humain. Le reste, non négligeable, peut être attribué à mon avis à la même structure organisationnelle baroque pour laquelle les universités font souvent l'objet de critiques.

Dans sa forme institutionnelle, une université est une trinité – trois incarnations simultanées en une : **la corporation, le collège et la collectivité**. Chaque élément est essentiel à la réussite de la mission de l'université.

Les universités sont, tout d'abord, des personnes morales, créatures de l'État et, comme les autres corporations, elles ont le droit de nommer leurs dirigeants, d'être propriétaires de conclure des contrats, de poursuivre en justice, et le reste. Elles

sont aussi généralement régies par les mêmes lois que toutes les corporations en ce qui concerne la direction d'une entreprise.

En raison de l'obligation de conformité légale envers toute une gamme de responsabilités, l'université corporation ne peut se permettre de fonctionner comme collectivité consensuelle; elle a besoin des leviers administratifs pour agir, et sa structure les lui fournit. La corporation n'a pas de collègues : elle compte des dirigeants, des employés et des clients.

Une université est une trinité – trois incarnations simultanées en une : la corporation, le collège et la collectivité.

En échange de la conformité, l'État confère à l'université une mesure considérable d'autonomie institutionnelle dans l'exercice de ses activités. Examinez, par contraste, le statut des écoles, des collèges communautaires et des hôpitaux. C'est précisément cette importante mesure d'autonomie institutionnelle qui assure ce que nous appelons, et de façon appropriée, la liberté universitaire.

Ce qui nous amène à la deuxième incarnation de la trinité : le collège. Le collège est le réseau complexe de traditions, de relations et de structures au sein de l'université qui habilite le corps professoral à contrôler et à diriger les activités d'enseignement de l'établissement et qui détermine, entre autres, qui devrait être admis, qui devrait enseigner et effectuer de la recherche, ce qui devrait être enseigné et faire l'objet de la recherche, ainsi que les normes qui devraient être établies et les compensations.

Si la corporation repose sur le principe de l'autorité légale et corporative, le collège repose sur le principe de l'autorité universitaire, sur l'idée que ceux qui connaissent le mieux un domaine devraient tracer la voie à ceux qui souhaitent l'étudier.

Vient compléter la trinité, l'université en tant que collectivité. Parmi nos multiples institutions sociales, aucune ne se rapproche autant d'une collectivité complète qu'une université. On y trouve l'infrastructure matérielle du terrain, des bâtiments, des routes, de la canalisation, des systèmes de communication et de transport, ainsi que les installations culturelles et récréatives. On y trouve la gamme remarquable de services offerts aux membres : services personnels, professionnels, sociaux, récréatifs et bien sûr éducatifs. On y trouve la diversité professionnelle et démographique de l'ensemble des citoyens, où sont représentés toute une série d'intérêts, de compétences et souvent d'ethnies.

La « collectivité » est l'élément le moins structuré et le plus malléable des trois. Elle serait davantage un bouillon de culture qu'une structure comme telle. C'est une culture au sein de laquelle évoluent les choses. Si c'est une bonne culture, elle s'adapte aux besoins changeants des étudiants, du corps professoral et du personnel, protégeant les plus vulnérables, et nivelant les élitismes inhérents à la corporation et au collège sur la perspective démocratique.

Je crois qu'un équilibre symbiotique entre les trois formes de vie universitaire est essentiel à la bonne marche de l'ensemble. De plus, je crois que l'université contemporaine, et particulièrement ce qu'il est convenu d'appeler l'université à prédominance de recherche, nécessite un certain réajustement de l'équilibre entre la corporation et le collège, d'une part, et entre l'université et la société qu'elle sert, d'autre part.

Examinons d'abord l'adaptation interne, celle qui se situe entre la corporation et le collège. Le décès de David Reisman, l'an passé, a rappelé à la mémoire l'analyse qu'il avait faite, en collaboration avec Christopher Jencks dans l'ouvrage *The Academic Revolution* (1968), de l'ascension vers le pouvoir du professorat américain. Ce pouvoir indubitablement acquis portait sur les programmes de cours, la sélection des collègues, l'établissement de normes universitaires relativement à l'admission, à la promotion et à la remise des diplômes ainsi que l'influence déterminante par rapport aux charges de cours et les programmes de recherche.

La même situation a pu être observée dans le professorat canadien à la suite du rapport Duff-Berdahl (1966). Pendant une très courte période, ici comme aux États-Unis, le collège a semblé l'emporter. Cependant, une chose étrange s'est produite. Le corps professoral a décidé que ses intérêts et ceux du collège étaient assez différents. La syndicalisation du corps professoral représentait à certains égards une tentative pour officialiser et garantir certains pouvoirs du collège, mais dans une large mesure, elle a stimulé l'université en tant que corporation, car elle a adopté le langage et les conventions fréquemment utilisés par les employeurs des secteurs privé et public, et elle a accepté l'autorité et les procédures de l'État en matière de résolution de conflits. Les sénats sont devenus moins pertinents relativement au bien-être des professeurs et moins utiles à la vie de l'établissement, puisque largement contrôlés par les professeurs. En même temps, les conseils des gouverneurs ont vu leur autorité corporative réaffirmée. Pas d'une façon qu'ils auraient choisie, mais néanmoins réaffirmée.

Le caractère corporatif de l'université a aussi été intensifié par la réglementation publique croissante alors que les établissements sont devenus plus grands, plus coûteux et plus importants aux

yeux du gouvernement. Un phénomène qui a été plus ou moins avantageux pour les conseils qui ne l'auraient peut-être pas choisi volontairement, mais qui a renforcé leur centralité relativement

Selon certains, la corporatisation des universités serait un produit de la dernière décennie. Ce n'est pas le cas.

aux activités de l'établissement alors qu'ils s'employaient à faire en sorte que les mesures de responsabilisation fixées par la loi soient réalisées et que des évaluations de risques pertinentes soient effectuées.

Toutes ces mesures ont nécessité

une expansion de la capacité bureaucratique de l'université à un moment où les ressources du collège étaient comprimées.

Selon certains, la corporatisation des universités serait un produit de la dernière décennie. Ce n'est pas le cas. Même si nous cessions demain de faire des affaires avec les entreprises, le collège ne serait toujours pas favorisé. Cela étant dit, j'aimerais également mentionner que la situation actuelle menace à la fois les pouvoirs du collège et ceux de la corporation.

Permettez-moi d'être clair sur ce que je ne veux pas prétendre lorsque je parle de corporatisation des universités. Je ne parle pas des nouvelles attaques contre la permanence. Il arrive qu'on entende une rhétorique incendiaire de la part d'un dirigeant d'entreprise à l'effet que cette vieille pratique surannée est symptomatique de la réponse sclérosée des universités au changement, et qu'elle n'a plus sa place dans un monde où la législation sur les droits de la personne et le droit en matière de contrat offrent une protection plus que convenable pour les professeurs qui souhaitent s'exprimer. Fréquemment, quelqu'un prend la parole au nom du professorat et essaie de faire valoir que la permanence est menacée de tous côtés et que seule la vigilance éternelle et un engagement courageux assureront sa survie. Aucune de ces deux revendications n'a d'emprise, et à juste titre, car la permanence ne représente pas un obstacle important au changement, et elle n'est pas sérieusement menacée.

Je ne parle pas non plus d'une quelconque preuve à l'effet que les conseils des gouverneurs prépareraient des prises de contrôle hostiles des acquis des sénats. Même si à l'occasion, lorsqu'ils font

face à certaines conventions liées à l'aspect collégial, les gouverneurs éprouvent le besoin d'avoir recours à des tactiques apparentées au « shock and awe » (choc et terreur), la plupart des conseils semblent satisfaits de travailler avec la division traditionnelle des pouvoirs et de respecter la compétence du sénat sur les questions de principe et de politique en matière d'enseignement. (Quoique de nombreux membres des conseils aient exprimé de la frustration par rapport au rythme sclérosé auquel les activités universitaires sont menées. Comme celui qui a dit à Nan Keohane, rectrice de la Duke University, que s'il apprenait que la fin du monde était proche, il s'établirait à Duke car tout prend une année de plus là-bas.²⁾)

Enfin, je ne parle pas non plus de la perte d'influence du corps professoral au sein de l'université, tel qu'on le prétend parfois. Il est vrai que certains membres du corps professoral, dont le domaine est moins en demande, peuvent à juste titre avoir l'impression que leurs départements et leurs programmes de recherche ne sont plus capables d'attirer les ressources ou le respect qu'ils ont connus. En revanche, certains professeurs ont acquis, plus que jamais, une grande influence et un grand pouvoir de négociation. Cela peut sembler inéquitable pour certains, mais je ne crois pas que l'influence du corps professoral soit menacée.

De quoi est-il donc question lorsque je dis que nous devrions être préoccupés par la corporatisation de nos universités?

La centralité perçue des universités relativement à l'économie élargit la portée et l'intensité des opérations commerciales dans des proportions que les universités n'ont jamais connues. Elles ont toujours jalousement gardé, du moins en théorie et dans la forme, leur indépendance vis-à-vis de la société, croyant par principe qu'une partie essentielle de leur rôle consistait à faire une évaluation critique de la société, dans l'intérêt du renouvellement de celle-ci. Le danger en ce moment n'est pas que quelqu'un conspire à nous déposséder de ce rôle, mais plutôt que l'adoption de plus en plus enthousiaste du fonctionnalisme économique affaiblisse notre capacité et notre volonté d'agir séparément.

La bonne nouvelle : les universités, ces derniers temps, ont été appelées à développer leur sens des affaires. Elles ont pris au sérieux la régie d'entreprise, la gestion des risques et la responsabilité directoriale en s'engageant dans les mêmes processus d'autoévaluation que suivent les corporations et les ministères gouvernementaux. Elles dépendent également moins d'une seule source principale de financement, ce qui en soi a accru l'importance accordée à la gestion et aux affaires d'entreprise et aux possibilités d'investissement. C'est logique : plus les sources de revenus sont confluentes, plus le conseil doit participer, en amont et en aval, à l'obtention de ressources et à leur allocation.

La moins bonne nouvelle : il existe un danger à tout cela, un danger qui est bien décrit dans un récent article du professeur Richard Chait du Harvard Graduate School of Education.

Plus l'importance accordée aux modèles corporatifs, par opposition aux modèles collégiaux, est grande et plus les établissements sont dépendants des ressources, alors plus l'autorité de la gouvernance passera du corps professoral et d'un pouvoir d'expertise aux agents publics et au pouvoir de l'argent. Les agents publics incluent les conseils, les autorités législatives, les gouverneurs [l'État], les corporations, les clients [les étudiants] et les donateurs. Le capital financier éclipsera, ou du moins dirigera, le capital intellectuel.

Ce qui reste de pouvoir sur le campus passera du centre administratif à la périphérie entrepreneuriale, à partir des activités fondamentales telles que l'enseignement au premier cycle, jusqu'aux instituts de recherche, aux laboratoires, aux centres de formation des cadres, aux programmes multidisciplinaires [...].

Si le pouvoir réparti représente l'essence de la gouvernance partagée, alors pourquoi toute cette agitation et cette frustration? En un mot, c'est parce qu'il reste moins de pouvoir à être réparti sur le campus. La membrane autrefois presque impénétrable entre le campus et la société dans son ensemble s'est considérablement amincie. Il y a eu une perte progressive alors que les collèges, les universités et, en particulier, les professeurs ont accédé au marché; toutefois, d'une manière encore plus décisive, le marché a impitoyablement et insensiblement envahi le campus. [...]³ [Traduction]

Si le ton du professeur Chait semble un peu plus insistant que le mien, c'est peut-être en raison de la différence qui existe entre les États-Unis et le Canada en ce moment; il se peut qu'à cet égard, nous soyons un peu en arrière. Il n'y a cependant pas de doute, nous sommes bien sur la même voie et nous allons dans la même direction.

Si j'ai raison sur le fait que, même si elle devient de plus en plus corporative dans sa conception et son comportement, c'est l'université même qui perd du pouvoir, alors il y a deux secteurs de la vie collégiale que nous devrions particulièrement protéger. En les protégeant, nous pourrions aider à ramener l'équilibre entre la corporation et le collège et, par conséquent, à jouer le rôle qui a distingué les universités et les a rendues essentielles.

Éducation au premier cycle

Les universités connaissent une augmentation spectaculaire des effectifs étudiants. La préoccupation dominante des prochaines années consistera à savoir comment maîtriser la situation, comment trouver suffisamment de places dans les classes et de lits dans les résidences, comment enseigner tous ces cours, comment offrir plus d'enseignement en ligne, comment gérer nos permis institutionnels de vente d'alcool en présence de tous ces étudiants mineurs, et ainsi de suite. Il

sera très facile de mettre de côté, pour quelques années encore, les questions que nous n'avons pas abordées de façon collective depuis un certain temps, à savoir *qu'est-ce que nous enseignons, pourquoi nous enseignons et quelle est la qualité* de notre enseignement.

La tendance sera de s'en remettre aux organismes d'accréditation professionnels pour nous dire ce que nous devons faire dans certains cas et à l'inertie pour faire le reste.

J'espère que nous aurons la possibilité de faire autrement. Alors que nous aspirons tous, à en juger par notre texte publicitaire, à être considérées comme des « universités de recherche », c'est, en bout de ligne, par notre enseignement que nous serons jugées et reconnues par ceux qui comptent le plus, c'est-à-dire

C'est par notre enseignement que nous serons jugées et reconnues par ceux qui comptent le plus, c'est-à-dire les personnes dont la bienveillance indiquera si nous prospérons ou non.

les personnes dont la bienveillance indiquera si nous prospérons ou non. Il existe une tendance, affirme Donald Kennedy, ancien recteur de la Stanford University, « pour les obligations institutionnelles, incluant les obligations relatives à l'enseignement et à la prestation de conseils aux étudiants, de s'effacer devant la recherche et les pressions externes. Pourtant, les attentes du public à l'égard de l'université en ce qui concerne la tâche d'enseigner et de bien enseigner, ne pourraient être plus grandes. »

Une étrange disjonction se produit : le monde extérieur entend sans cesse parler du rôle de l'institution en matière d'innovation et de découverte et les gens, parents, usagers ainsi que les observateurs concernés, réagissent avec une certaine fierté devant ces réalisations. Pourtant, le véritable intérêt des gens c'est que leur fils ou leur fille reçoive l'attention qu'ils recherchent. Le terme « université de recherche », une conséquence de la refonte d'*Endless Frontier's*, en dit long sur nos valeurs et ajoute considérablement à la confusion du public⁴.

Un récent ouvrage écrit par deux anciens professeurs de science politique à la University of Alberta, Tom Pocklington et Alan Tupper, intitulé *No Place to Learn: Why Universities Aren't Working*,⁵ allègue que les universités sont maintenant, dans une large mesure, à l'abri des critiques de l'extérieur et de l'intérieur : de l'extérieur, en raison de la structure complexe de leur organisation et de l'opacité du langage universitaire; de l'intérieur, en raison des intérêts égocentriques des professeurs et des administrateurs. Avec peu d'espoir de réussir, Pocklington et Tupper se sont attaqués à la tour d'ivoire universitaire. Ils acceptent les conclusions des priorités actuelles et présentent un autre point de vue. Ils critiquent la « négligence des universités à l'égard de l'éducation au premier cycle » [Traduction], mettent en doute l'importance accordée à la recherche spécialisée et rejettent l'« affirmation unanime voulant que l'enseignement et la recherche se renforcent mutuellement de manière harmonieuse »⁶.

À chaque décennie paraît au Canada un ouvrage qui démystifie les universités. Chaque fois on lui réserve le même sort : *Affaires universitaires* en fait un compte rendu et puis on l'oublie. J'espère qu'il en sera autrement pour celui de Pocklington and Tupper. Ce

qu'ils disent ne représente pas toute la vérité et rien que la vérité, mais il y a suffisamment de vrai pour qu'un grand nombre de personnes impartiales conviennent avec Jeffrey Simpson que « Les professeurs Pocklington et Tupper sont définitivement sur une piste intéressante, mais les étudiants ne devraient pas s'attendre à ce que les priorités changent de sitôt ».

Alors que les universités sont encore plus étroitement et stratégiquement associées au programme de prospérité de la société, leurs dirigeants ne devraient pas perdre de vue le fait que le but de l'éducation dépasse l'utilité économique. Sans nier que les étudiants ont besoin d'acquérir les connaissances et les compétences nécessaires pour trouver un emploi et se bâtir une carrière, il faut simplement nous rappeler ce que nous savons, mais que trop souvent nous perdons de vue, à savoir que l'éducation vise autant la dignité humaine et la justice sociale que l'autonomie économique et l'avancement professionnel.

Dans l'argot de la réforme de l'éducation, il y a beaucoup de discussions entourant les compétences, les attitudes, le savoir, les résultats, l'évaluation, la restructuration et à l'occasion les valeurs, mais rarement est-il question d'idéaux. C'est peut-être parce que nous craignons que dans une société et un monde multiraciaux, il n'y ait plus aucun consensus sur ce qui constitue un idéal en matière d'éducation. Et pourtant, sans un tel concept partagé, comment saurons-nous, en bout de ligne, quelle est la valeur de nos résultats en matière d'éducation, ou si nous avons progressé ou régressé?

Il y a plus de dix ans que nous avons essayé d'avoir un débat sérieux et soutenu à l'AUCC sur l'enseignement au premier cycle, et il a été abandonné avant même d'être entamé. Il y a des raisons politiques valables qui expliquent pourquoi nous avons dirigé notre intervention nationale vers la recherche et l'aide financière aux étudiants et centré notre attention sur les moyens de pression auprès du gouvernement fédéral sur le plan constitutionnel et financier. Il y a eu pour nous d'importants dividendes dans cette stratégie. Cependant, je me demande si, par la même occasion, nous n'avons pas trop centré notre attention sur l'économie, au détriment d'autres valeurs et considérations qui forment le noyau de notre entreprise, notamment les aspects qualitatifs de

l'éducation au premier cycle et le rôle des universités dans une société civile, par opposition à son rôle dans une économie du savoir.

Le rôle des sciences humaines et sociales

Allan Bloom raconte que « À l'entrée des humanités, on peut lire dans diverses langues 'La vérité n'existe pas – du moins pas ici' »⁷ qui illustre à quel point les humanistes universitaires modernes sont étrangers à la vision morale qu'avait Bloom de l'université. Peu importe ce que l'on peut penser de cette caractérisation, il est vrai que les humanistes et la plupart des spécialistes en sciences sociales de l'université contemporaine ont la perception (et peut-être davantage la perception de soi) de ne plus être essentiels à l'entreprise éducative ou de recherche. Ce qui autrefois était central est devenu accessoire, utile à l'embellissement de professions éducatives utilitaires, mais sans cœur ni âme.

Dans sa conférence Killam de 2002⁸, Martha Piper établit une connexion directe entre une société civile et une société prospère et innovatrice. Elle lance également un appel convaincant en faveur du renforcement du lien entre les valeurs traditionnelles

des sciences humaines et l'éducation qui préparera les étudiants à contribuer à une telle société.

« Pourquoi, demande-t-elle, les préoccupations publiques que nous entendons chaque jour sont-elles grandement concentrées sur ce que j'appellerais des questions de société

civile, alors que les politiques proposées pour la création d'une société prospère portent souvent sur des objectifs économiques? Ces deux secteurs – la société civile et le bien-être économique – ne sont-ils pas liés? » Mme Piper appuie ses propos sur de récentes recherches pour démontrer que les deux secteurs sont bel et bien liés et elle présente certaines réflexions sur la façon dont les universités pourraient contribuer davantage à l'objectif d'une société plus prospère et humaine.

Sa proposition mérite d'être discutée abondamment. Non pas parce que c'est la réponse, car il n'existe pas une seule réponse, mais parce qu'il s'agit d'une approche intelligente qui peut servir

**Nous devons le faire pour
notre société, mais
également pour nous.**

d'entrée en matière. Je voudrais seulement ajouter ici que je crois que le besoin de leadership de la part des recteurs pour déclencher et diriger le débat portant sur l'obligation des universités envers une société civile, est égal à la possibilité qu'il nous offre de reprendre un de nos rôles traditionnels, celui de critique de la société; un rôle que nous ne pouvons assumer adéquatement sans l'apport des sciences humaines et sociales.

Nous devons le faire pour notre société, mais également pour nous. Si la meilleure, la plus sérieuse et la plus pertinente critique sociale est formulée par des journalistes, des instituts de recherche indépendants et d'autres intellectuels extérieurs à l'université, alors ce n'est pas tant le Canada qui en souffrira, mais la réputation et la vitalité de nos établissements.

L'intérêt qu'a suscité la conférence de Mme Piper exprime une inquiétude qui est, à mon avis, largement ressentie. Il existe au Canada un sentiment grandissant à l'effet que notre capital social s'est appauvri, en partie en raison des mesures économiques rigoureuses et souvent rudimentaires que les gouvernements et les corporations ont prises pour équilibrer les budgets, limiter les coûts et accroître la productivité, et en partie de ce qui semble un érailement des valeurs commerciales et de la culture. Les écarts économiques se sont accentués, tout comme le sentiment de privation des droits que beaucoup ressentent. Il est facile de critiquer les dirigeants des gouvernements et des entreprises dans tout cela, mais il serait préférable et plus approprié d'endosser la responsabilité, en commençant chez-nous, dans nos universités.

Ce qui est vrai pour les collectivités en général ne l'est pas moins pour les universités. Le capital social représenté par les associations et les réseaux d'engagement civique au sujet duquel a écrit Robert Putnam⁹ de façon si persuasive est une condition préalable au développement universitaire et à une gouvernance efficace. Un établissement qui se base sur l'aide et le respect mutuels est plus efficace dans la réalisation de ses buts qu'une collectivité antagoniste et méfiante. Le capital social sur les campus, tout comme dans l'ensemble de la société, s'établit à partir de l'engagement des gens et du temps qu'ils y consacrent – des personnes qui font tout d'abord l'effort de comprendre les problèmes et qui ensuite jouent un rôle actif de citoyen dans la résolution de ceux-ci.

Un grand nombre d'universitaires estiment que ce capital s'est amoindri sur nos campus au cours des dernières années, mais ils ne s'entendent pas sur la cause. Certains blâment la taille des établissements, d'autres, les conflits d'appartenance des professeurs, d'autres encore, l'attention accrue portée aux droits individuels au détriment des obligations collectives, ou bien un ensemble de conditions plus ou moins favorables. Peu importe la cause profonde, il semble clair que le corporatisme et le syndicalisme se renforçant mutuellement ont connu une croissance alors que l'esprit d'engagement communautaire et civique a subi une érosion. Même érosion pour ce qui concerne le sentiment que les universités jouent un rôle transcendant les simples fonctions d'enseignement, de recherche et de service dans la société, ou de tout sentiment que nos idéaux nous obligent à devenir nous-mêmes des sociétés exemplaires.

Ce qui nous amène à réfléchir au rôle que peuvent jouer les recteurs.

Raconter l'histoire

Dans l'ouvrage *Leading Minds*,¹⁰ Howard Gardner, spécialiste de la cognition, reconnu pour son travail sur les intelligences multiples, examine la vie, le style et les réalisations d'un certain nombre de dirigeants modernes exceptionnels et avance que les dirigeants les plus efficaces sont ceux qui amènent les autres à communiquer leurs objectifs et le sens de leur démarche en élaborant des formes narratives, plutôt qu'en invoquant des arguments. Les narrations qui fonctionnent le mieux sont celles qui racontent des histoires élémentaires faciles à comprendre et à se rappeler. Ce sont des histoires dans lesquelles les suiveurs peuvent se reconnaître – reconnaître leurs craintes, leurs combats, leurs rêves. En d'autres mots, ce sont des « histoires d'identité ».

Cela semblerait aller quelque peu à l'encontre de la vie universitaire, où tout est complexe et nuancé, où rien n'est jamais simple. Cependant, lorsque je pense aux recteurs que j'ai le plus admirés au cours des années et que j'ai considérés comme étant les plus efficaces, je m'aperçois qu'ils étaient tous des individus capables de ramener les choses complexes à une vision claire et simple avec un style unique et authentique. En d'autres mots, ils pouvaient à la fois dire et appliquer une forme narrative qui

correspondait aux aspirations et aux potentialités les plus profondes des établissements qu'ils dirigeaient.

Dans le numéro de l'automne 2002 du *The Presidency*, le professeur Robert Birnbaum aborde la question des histoires que devraient raconter les recteurs. Le défi, dit-il, n'est pas d'invoquer un meilleur argument, mais de raconter une meilleure histoire.

Les histoires se font concurrence entre elles; des histoires parfois connues, parfois nouvelles. Il ne manque pas de narrations concurrentes sur le rôle de l'université contemporaine. Certaines comparent la relation entre un établissement et ses utilisateurs à

celle qu'entretiennent les banques, les supermarchés et les sociétés de service public avec leurs utilisateurs, fournissant un service convenable, fiable et de qualité. Certaines parlent d'un établissement qui a déjà dépassé sa date de péremption

et qui disparaîtra presque entièrement au cours de la prochaine génération. Ce sont des narrations simplistes, mais malgré tout efficaces. Elles peuvent être ou ne pas être vraies, mais elles éveillent de nombreuses résonances.

Robert Birnbaum met en garde : « vous ne pouvez mettre fin à une narration simplement en la critiquant ou en présentant des arguments logiques lui étant défavorables. Une narration ne peut être supplantée que par une autre narration qui est facile à comprendre et qui raconte une meilleure histoire. »

Mais où trouver de meilleures narrations plus fascinantes? Birnbaum propose de commencer avec le passé.

Nos narrations parlaient autrefois d'éducation en vue de la démocratie, de la justice sociale, de la personne entière, de la perpétuation de la civilisation... Et les gens en sont venus à croire que c'est ce que les collègues et les universités avaient fait [...]. Maintenant, nos narrations parlent de plus en plus de notre rôle en tant que moteurs de l'économie. Nous jouons ce rôle, bien sûr, mais je ne crois pas qu'une narration purement utilitaire parvienne à exciter l'imagination du public

C'est ce lien entre l'université et nos désirs humains les plus profonds qui, pour l'instant, nécessite une affirmation et une articulation nouvelles.

ou à engager le corps professoral, le personnel ou les administrateurs envers leur établissement et ses succès ou encore à relier l'université à nos désirs humains les plus profonds¹¹. [Traduction]

Et c'est ce lien entre l'université et nos désirs humains les plus profonds qui, pour l'instant, nécessite une affirmation et une articulation nouvelles. Quelle que soit la manière dont les dirigeants d'université choisissent de raconter leurs histoires, je crois que la morale devrait être la suivante : La mission première

de l'université n'est pas de former mais d'instruire, elle n'est pas de faire de la recherche ou de transférer la technologie, ni de préparer les étudiants à des emplois, mais de leur permettre d'acquérir du discernement; de voir clair dans les colportages politiques et commerciaux de leur temps; d'établir leurs propres

valeurs et de trouver un sens à leur vie; d'élaborer leurs propres narrations sociales qui sauront fasciner. Par l'enseignement et la recherche, l'université doit cultiver un esprit de dissidence intellectuelle. Non pour elle-même, mais dans l'intérêt d'une société libre, tolérante, éclairée et édifiante.

Je vous en prie, ne vous méprenez pas. Je ne prétends pas qu'il y ait une crise morale dans nos universités ou dans la société canadienne; et je ne dis pas non plus que nous devons nous repentir ou nous départir des gains que nous avons réalisés au cours des dernières années en recherche appliquée et dans l'expansion des programmes de formation professionnelle. Cependant, j'ai le sentiment que nous risquons d'être entraînés trop loin dans le fonctionnalisme économique de notre époque, dans la servitude de la société, au lieu d'être son honnête juge.

Somme toute, les universités sont appelées à jouer un rôle tout aussi crucial dans l'établissement d'une société juste que dans l'économie du savoir, et deux aspects de leur rôle requièrent actuellement notre attention. D'abord, la qualité et la nature de l'enseignement et de l'apprentissage au premier cycle, car c'est là

L'université devrait être un lieu consacré aux problèmes de société, un lieu de la critique sociale, de la fomentation et de l'agitation intellectuelles.

que les valeurs les plus générales et les plus profondes de la vie sont modelées, que la base du savoir est établie et que l'ensemble des compétences intellectuelles nécessaires à la citoyenneté sont acquises. Ensuite, une importance accrue doit être accordée au rôle actuellement tempéré de l'université en tant que critique social, rôle autrefois accordé aux sciences humaines et sociales. L'université devrait être un lieu consacré aux problèmes de société, un lieu de la critique sociale, de la fomentation et de l'agitation intellectuelles. Il est insensé de croire qu'une telle culture puisse être le fruit de nos écoles et de nos programmes professionnels; préoccupés qu'ils sont par le respect des normes de leurs professions. Traditionnellement, c'était le mandat spécial des sciences humaines. Si elles ne sont plus en mesure d'accomplir cette tâche, alors nous devons trouver d'autres moyens d'y parvenir car trop de conséquences en découlent.

Tout compte fait, il est évident que la direction universitaire, et particulièrement le pouvoir exécutif, joue un rôle central. Il est tentant de croire que les forces qui détermineront l'avenir de nos établissements se trouvent hors de notre contrôle, dans l'économie ou dans les trésoreries provinciales; cela facilite la tâche, mais déforme aussi la réalité et le potentiel des fonctions que nous exerçons. Dans son ouvrage controversé *Creating Entrepreneurial Universities*¹², Burton R. Clark considère les modèles d'entreprise comme une matrice pour l'université entrepreneuriale et les rejette. Il opte plutôt pour un « contre-narratif » qui souligne l'importance d'une forme collégiale de l'activité entrepreneuriale, flexible et donc mieux adaptée, pour relever les défis illimités qui se présenteront. « La manière la plus efficace de prédire l'avenir consiste à le bâtir soi-même. » Une université, comme nous le rappelle Clark, n'est pas guidée par la mondialisation, ni par des tendances démographiques, ni par des forces économiques, ni par la politique gouvernementale. Elle est guidée par sa réaction aux problèmes et aux défis de la société qui l'entoure, une réaction qui prend racine dans les traditions institutionnelles, dans les intérêts institutionnels, dans les compétences et la volonté de ses professeurs et, avant tout, dans le courage et la sagesse de ses dirigeants. C'est à travers l'histoire que racontent les recteurs, et l'histoire qu'ils vivent que se décidera l'avenir de leur établissement.

Références

1. Boyer, Ernest L. *Reinventing undergraduate education: a blueprint for America's research universities*. Carnegie Foundation for the Advancement of Teaching, 1977. Voir aussi *Reinventing undergraduate education three years after the Boyer report: results from a survey of research universities*. 2001.
2. Keohane, Nannerl O. « More power to the president ». *The Presidency* (automne 1998) : 17.
3. Chait, Richard. « The 'academic revolution' revisited ». Dans *The future of the city of the intellect: the changing American university*, publié sous la direction de Steven Brint, 311-13. Stanford University Press, 2002.
4. Kennedy, Donald. « Academic duty and the university of the future ». Article non publié préparé en vue d'une réunion du Group of Ten universities, Toronto, 1998 (7). Voir aussi, par Donald Kennedy, *Academic duty*, Harvard University Press, 1997, en particulier le chapitre 3, « To teach ».
5. Pocklington, Tom et Tupper, Allan. *No place to learn: why universities aren't working*. UBC Press, 2002. Voir aussi « What's wrong with Canadian universities », par Reg Whitaker. *Literary review of Canada* (Septembre 2002) : 3-6.
6. Jeffrey Simpson. « Curse of the undergrad: tenured profs », *The Globe and Mail*, 5 mars 2003.
7. Bloom, Allan. *The closing of the American mind: how higher education has failed democracy and impoverished the souls of today's students*. Simon et Schuster, 1987.
8. Piper, Martha. « Building a civil society: a new role for the human sciences ». 2002 Killam Annual Lecture, octobre 2002.

-
9. Putnam, Robert. *Making democracy work: civic traditions in modern Italy*. Princeton University Press, 1993.
 10. Gardner, Howard. *Leading minds: an anatomy of leadership*. Basic Books, 1995.
 11. Birnbaum, Robert. « The president as storyteller: restoring the narrative of higher education ». *The Presidency* (automne 2002) : 37-8.
 12. Clark, Burton R. *Creating entrepreneurial universities: organizational pathways of transformation*. Pergamon-Elsevier Science, 1998. Voir aussi Clark, Burton R. « University transformation: primary pathways to university autonomy and achievement ». Dans *The future of the city of the intellect: the changing American university*, publié sous la direction de Steven Brint, 322-42. Stanford University Press, 2002.

Yvon Fontaine

Jim Downey nous a offert une présentation intellectuellement stimulante et bien documentée. Connaissant la capacité de M. Downey de faire une analyse en profondeur de toutes les questions qu'il débat, je savais que ce serait un défi de poursuivre de manière significative les idées qu'il a entreprises de mettre de l'avant.

Qu'il me soit quand même permis de commenter sur trois éléments de la présentation de M. Downey. Premièrement, je voudrais faire quelques observations sur ce qu'il qualifie de déséquilibre dans les pouvoirs traditionnels de l'université. M. Downey allègue que le pendule a vacillé un peu plus vers le corporatisme des universités, au détriment de la gouvernance par la collégialité. Sans être en désaccord avec ce constat, je suis d'avis que les universités ont une capacité extraordinaire de s'adapter au changement sans perdre l'essentiel de ce qui les différencie des autres établissements : la façon de se gouverner.

M. Downey nous rappelle à juste titre que les universités, pour l'essentiel de leur fonctionnement, sont des établissements qui existent depuis le Moyen Âge et qui ont su résister aux pressions de toutes sortes qui ont profondément changé nos sociétés par ailleurs. S'il y a effectivement un transfert des pouvoirs du collégium vers un pouvoir corporatiste, il me semble que ce n'est qu'une question de temps avant que le rééquilibre se fasse.

Qu'en est-il? Y a-t-il véritablement eu un transfert des pouvoirs traditionnels du collégium vers le corporatisme? Assistons-nous plutôt à l'émergence d'universités à missions élargies qui nécessitent des nouveaux centres de pouvoir pour compléter le pouvoir du collégium? Le collégium a toujours eu un droit de regard sur l'autorité académique qui inclut notamment l'évaluation par les pairs, l'embauche de personnel, les programmes; en somme, tout ce qui concerne la qualité de l'enseignement.

Plusieurs développements récents sont venus modifier ou élargir la mission traditionnelle des universités. Nous pensons particulièrement au programme d'innovation du Canada et au transfert technologique. L'exigence imposée par nos sociétés, à savoir les gouvernements et les entreprises, de produire de la

recherche pouvant avoir une application immédiate, ou du moins à court terme, sur les activités économiques, a rendu nos établissements tributaires non seulement de leur collectivité interne, mais aussi de leurs bailleurs de fonds. S'il est vrai que les entreprises privées et les gouvernements ont investi massivement pour bâtir la capacité de recherche de nos établissements, il est aussi vrai qu'ils ont exigé d'être écouté et les universités ont dû réviser partiellement leur culture organisationnelle pour partager les pouvoirs de décision avec les établissements et les entreprises qui les ont appuyés.

Ainsi, ce n'est pas la structure de gouvernance de la mission traditionnelle de l'université qui a changé, c'est plutôt un pouvoir additionnel qui est venu se superposer afin d'assumer la gouvernance des éléments nouveaux dans la mission de nos universités.

Le deuxième élément de la présentation de M. Downey que je souhaite commenter est son interrogation sur l'avenir des universités. Dans sa présentation, notre conférencier soutient que les universités semblent se préoccuper de plus en plus de leur apport au développement économique plutôt que du développement de la per-

sonne. Il est vrai que, au cours de la dernière décennie, beaucoup des efforts et des actions des universités les ont éloignées de leur mission traditionnelle; le programme d'innovation et de contribution des universités au développement économique étant au centre des préoccupations.

Il est essentiel de cibler à nouveau le rôle de l'université, sinon c'est l'institution elle-même qui disparaîtra. Ainsi, le rôle de l'université, et plus particulièrement la formation de ses étudiants au premier cycle, est essentiel. Le rôle central de l'université et les attentes de la société vont faire en sorte qu'il y aura un nouvel équilibre entre la poursuite du programme d'innovation et la formation des citoyens de demain. D'ailleurs, les résultats des sondages que nous avons vus plus tôt confirment que les deux éléments, soit celui de l'innovation et de l'accessibilité à la formation universitaire, doivent trouver un moyen de cohabiter au sein de l'université.

Les universités ont une capacité extraordinaire de s'adapter au changement sans perdre l'essentiel de ce qui les différencie des autres établissements.

Enfin, M. Downey se demande quel devrait être le rôle du recteur dans l'évolution de son établissement. Quels sont les attributs d'un leader ou les attributs du leadership d'un recteur qui désire influencer? Quelle est la prochaine étape? Il me semble, à tout le moins, qu'il existe des qualités fondamentales nécessaires pour exercer le rôle de leadership que nous devons assumer. L'une d'elles est certainement la capacité d'écouter et de rassembler des faits. Ensuite, après avoir écouté, il faut travailler avec acharnement pour établir la preuve.

Nous devons avoir une « histoire », comme le dit M. Downey dans sa présentation. Nous avons de très bonnes histoires à raconter mais nous devons comprendre les vrais enjeux, les préoccupations des collectivités interne et externe de nos universités. Ensuite, lorsque nous dressons l'inventaire de tout cela, nous pouvons être des leaders convaincants. Par la suite, il est beaucoup plus facile d'exercer l'influence que l'on attend de nous. L'expérience m'a permis de constater que nous commençons par faire exactement cela. Après quelques années, nous semblons oublier que nous devons être « là », disponibles, et écouter, écouter attentivement les préoccupations des collectivités internes et externes. Si nous ne sommes pas capables d'établir la preuve, il sera difficile de convaincre les autres des défis réels que doivent relever nos universités.

Heather Munroe-Blum

Notre collègue, Jim Downey, qui nous a livré un brillant exposé ce matin, nous a délibérément provoqué et mis au défi. Nous avons eu droit à la présentation captivante et généreuse d'un maître de la narration dont l'exposé me rend optimiste quant à l'état de l'université et son avenir.

La question soulevée par Jim Downey ce matin tire son origine de ce que nous considérons comme étant l'essence même de la raison d'être et du mandat de l'université. Il nous a rappelé de manière convaincante l'importance de réfléchir à ces conditions et le besoin d'unir nos efforts en matière de promotion d'intérêt afin de confirmer et de communiquer efficacement la mission première de l'université.

Comme tous les dirigeants des grandes entreprises, les recteurs sont très pressés par le temps. C'est à se demander : Sommes-nous plus pressés que les autres par le temps? Je ne crois pas. Mais nous avons une tâche spéciale à accomplir : mobiliser les éléments constituants uniques et fondamentaux de notre secteur – la réflexion, l'analyse, la remise en question et la création d'idées pour le bien-être général. Comme Jim Downey, j'estime que l'environnement universitaire au Canada s'est amélioré au cours des dernières années dans toutes les provinces canadiennes et qu'il a bénéficié d'un investissement accru, particulièrement en recherche, mais aussi en éducation.

L'analyse que fait Jim Downey de la structure universitaire en tant que trinité, comprenant la corporation, le collègue et la collectivité, traduit une appréciation subtile de la mission et de la pratique de l'université. Je soutiens toutefois que la forme succède à la fonction, et que la longévité de 500 ans des universités dépend non seulement de l'organisation mais principalement de la valeur accordée à sa raison d'être. Je crois que le point central de nos discussions repose alors sur la perspective historique élargie. Je fais cette affirmation tout en connaissant bien la quête intellectuelle de Jim Downey et, partant de ma propre expérience comme épidémiologiste, je me trouve désavantagée. Si nous réfléchissons à la place qu'occupaient les universités dans la société occidentale d'il y a 500 ans, nous aimerions en savoir

davantage sur le contexte, sur le nombre, sur la clientèle, sur la provenance du financement, sur les gens qui constituaient le milieu.

De mon point de vue, les universités, aujourd'hui situées dans le cadre élargi de l'éducation postsecondaire, ont survécu, elles ont connu une énorme croissance en nombre, en taille, en diversité, et par rapport aux collectivités qu'elles servent et qu'elles atteignent et cela en partie seulement pour les raisons qu'énumère Jim Downey. Car elles y sont parvenues aussi en raison de la loyauté et de la compétence des gens qu'elles attirent, des valeurs et des normes ainsi que de la possibilité d'avancement qu'elles évoquent et peut-être aussi de leur structure organisationnelle baroque. Mais ce qui est important c'est qu'elles n'ont pas seulement survécu, elles ont prospéré grâce au soutien public accordé en échange de leur contribution à la société dont elles font partie, une contribution intellectuelle et pragmatique; à la fois scientifique et artistique.

Je soutiens que l'université est actuellement et depuis toujours une institution mondiale qui attire les chercheurs des villes voisines et des pays étrangers, et qu'elle mérite notre protection contre les puissances à la mode, les mécènes à la mode – qu'il s'agisse de princes ou de papes, de ministres ou de premiers ministres. Comme toute ancienne institution, je crois que l'université survit parce que l'on préserve le meilleur de ses valeurs traditionnelles et qu'elle reflète les possibilités et les besoins actuels et futurs de notre société. Je perçois l'institution universitaire comme un leader actif et influent de la société mais surtout un leader dont la responsabilité consiste à encourager, soutenir et protéger l'indépendance et la liberté des individus qui forment sa famille immédiate et aussi à interagir avec des partenaires, avec d'autres éléments de la société. L'université joue ici le rôle d'intermédiaire et d'amortisseur.

Bien que M. Downey nous mette en garde, et avec raison, contre les dangers inhérents au corporatisme et au fonctionnalisme économique, j'allègue que de tout temps, les universités ont su tisser des partenariats appropriés aux circonstances et à l'époque, comme elles le font aujourd'hui. Chacun des trois éléments de la trinité universitaire que décrit si bien M. Downey contribue à

l'ensemble. Nous devons être vigilants et protéger nos établissements contre ce que les capitaux financiers font miroiter, mais nous devons aussi être prévoyants et créatifs afin de leur assurer des possibilités ainsi que des ressources adéquates. Bon nombre de partenariats que nous entretenons avec le secteur privé, avec les gouvernements et entre universités sont avant tout motivés par l'intérêt intellectuel de notre collectivité, et non par les intérêts économiques engendrés; c'est ce qu'on appelle faire d'une pierre deux coups.

La démocratisation de l'enseignement supérieur a été bénéfique pour la collectivité en général. Cela se vérifie dans l'ensemble du pays et dans la diversification motivée du réseau des universités du Québec au sein duquel chaque établissement possède une mission particulière en fonction de la collectivité qu'elle sert – dans certains cas elle est locale et régionale et dans d'autres, comme pour McGill, l'Université de Montréal et Laval, sa mission est nationale et internationale. À l'Université du Québec à Chicoutimi, stratégiquement située en plein cœur de la région du Saguenay, le recteur Belley travaille en partenariat avec le gouvernement régional, l'industrie et les organismes communautaires pour créer des filières socio-économiques dans des domaines d'expertises propres à la vie de la région telles que la foresterie, l'aluminium et les secteurs miniers et industriels connexes, ainsi que l'éducation. L'ensemble de la collectivité en récolte les bénéfices qui se concrétisent sous la forme d'idées en plus d'attirer les gens dans la région grâce aux possibilités de recherche et d'enseignement offertes par de tels centres. Il s'agit, je pense, de la preuve que l'université peut à la fois représenter les traditions du passé et être une institution viable, capable de servir la société de manière contemporaine et qu'elle touche un bien plus grand nombre d'individus aujourd'hui qu'elle ne l'a fait par le passé.

Je veux aussi parler brièvement du rôle de l'université au premier cycle. Une des grandes joies qu'il m'a été donné de connaître comme principale d'université, c'est que malgré les difficultés que nous devons affronter au quotidien, et contrairement à ce qui se

**L'université survit parce que
l'on préserve le meilleur de
ses valeurs traditionnelles et
qu'elle reflète les possibilités
et les besoins actuels et futurs
de notre société.**

passé dans le secteur privé ou même au sein du gouvernement, quand on est à la tête d'une université, chaque jour et chaque instant apporte des choses merveilleuses qui concernent une multitude de gens et dont profite une multitude de gens. Tellement de choses extraordinairement bonnes se produisent dans une université : en salle de classe, à la bibliothèque, dans les labos; toutes ces choses qui nous confirment le bien-fondé de ce que nous faisons et qui sont aussi le reflet du bienfait que procure l'université.

Faisons-nous tout ce qui est en notre pouvoir à l'égard du premier cycle? Avons-nous perdu de vue l'importance de l'éducation ainsi que de la recherche et de l'activité savante? Je crois qu'il y a place pour un meilleur équilibre entre les trois. Nous venons d'entendre Son Excellence John Ralston Saul parler de la chance

que nous avons de pouvoir recruter la prochaine génération de professeurs. Cette occasion ne se présente pas tous les 20 ans, mais plutôt tous les 60 ou 70 ans. C'est la première fois, depuis le début de l'ère moderne, qu'une telle occasion de renouveler le corps professoral se présente et nous devrions attacher de l'importance au multilinguisme, au bilinguisme, attacher de l'importance à l'engagement et à l'excellence en matière de recherche et d'activité savante; mais aussi nous devrions attacher de l'importance à l'engagement profond et

au talent en matière d'enseignement et à la capacité de nous dépasser en tant que secteur en offrant aux étudiants de nos établissements les avantages et les richesses issus de la recherche et de l'activité savante effectuées dans ces mêmes établissements.

Jim Downey évoque les dangers du corporatisme qui se présente sous les dehors séduisants d'une tendre étreinte. Si les clés de la séduction sont la persistance, l'imagination et l'originalité, alors je propose que nous utilisions la même stratégie pour présenter et faire avancer la cause des universités. Une narration convaincante est certes un élément essentiel, mais l'action du leadership est tout aussi importante que son langage. L'un ne va pas sans l'autre : nous ne pouvons être insouciant par rapport à ce que

Quand on est à la tête d'une université, chaque jour et chaque instant apporte des choses merveilleuses qui concernent une multitude de gens et dont profite une multitude de gens.

nous faisons; nous devons choisir soigneusement tous nos partenaires. Et dans le choix d'un partenaire, que ce soit une autre université, le gouvernement, le secteur privé ou un individu, l'objectif consiste à trouver la cause commune qui soit dictée par la mission universitaire de nos établissements.

Que devraient faire les dirigeants d'établissement? Continuer de faire ce qu'ils ont toujours fait : composer avec la complexité, faire preuve de discernement et préserver les valeurs fondamentales de l'importance de la connaissance, des idées et du talent.

J'aimerais conclure en remerciant Jim Downey de nous avoir livré une communication stimulante pour l'esprit et qui incite à l'action.

Harvey Weingarten

Dans sa présentation, Jim Downey nous demande de réfléchir à la question : Où en sommes-nous en tant qu'universités, que sommes-nous, et où allons-nous? Pour ma part, je me demande qui ce « nous » représente-t-il? Et je crois que ce « nous » englobe bien davantage de gens que ceux de l'AUCC et bien davantage de gens que ceux que nous consultons habituellement sur l'avenir des universités publiques au Canada. Puisque nous sommes financés à même les fonds publics, je dirais que ce « nous » englobe l'ensemble de la population et les collectivités que nous servons.

Alors, je reformulerais la question de Jim par la suivante :
« Qu'est-ce que notre population et notre société veulent que l'on soit et où veulent-elles que nous allions? »

Les universités publiques canadiennes ont un engagement social auprès de la population qui comprend les étudiants, les collectivités et les gouvernements. À mon avis, la question relative à la nature réelle de l'engagement social auprès de la population canadienne sous-tend la réflexion de Jim sur les universités canadiennes. Je ne suis pas spécialiste de l'histoire des universités mais je suppose que l'engagement actuel a été établi après la Seconde Guerre mondiale. Les scientifiques universitaires ayant apporté une contribution significative à la réussite des forces alliées dans ce conflit, Vannevar Bush, le conseiller en politiques scientifiques de Franklin Roosevelt, avait conclu, avec le gouvernement des États-Unis, un marché en guise de reconnaissance. Le marché était le suivant : le gouvernement investirait dans les universités et la recherche tout en les laissant libres; le résultat escompté de ce marché étant inévitablement l'intérêt général comme cela avait été le cas lors de la Seconde Guerre mondiale. Cette analyse, adoptée par le gouvernement américain, a mené à la création des conseils subventionnaires comme la National Science Foundation et, de manière générale, a contribué à l'élaboration du cadre stratégique en vue des relations entre le gouvernement, le public et leurs universités.

Je crois que cet engagement social s'est effrité depuis, ou, à tout le moins, il s'est lézardé. Les gouvernements sont moins enclins à investir dans les universités. Il ne s'agit pas d'un phénomène

canadien; la réduction du financement des universités publiques est un phénomène nord-américain. Les gouvernements sont aussi moins enclins à laisser les universités libres d'agir. Ils interviennent de plus en plus dans les affaires des universités publiques et exigent de plus en plus qu'elles rendent des comptes. Je crois aussi que la population accepte de moins en moins l'idée que l'intérêt général découlera simplement et inévitablement d'investissements inconditionnels envers la recherche universitaire. La population a plutôt tendance à tenir les universités responsables et à demander des précisions concernant le lien entre les fonds publics consentis aux universités et l'intérêt général qui en résulte.

À mon avis, la publicité du Conseil de recherches en sciences naturelles et en génie illustre bien le changement qui s'opère dans l'engagement du financement public envers la recherche universitaire. La publicité, qui met en valeur l'importance de la recherche financée par le CRSNG, montre un chercheur et décrit le problème scientifique sur lequel porte son activité. La suite de l'annonce explique la mise en application de la recherche malgré le fait que le CRSNG soit l'organisme qui, à juste titre, finance le mécanisme de base, à savoir la recherche née de la curiosité intellectuelle.

Ajoutons à cela un changement démographique significatif au sein de la clientèle universitaire. Nous sommes passés d'une époque où un faible pourcentage de diplômés du secondaire entraient à l'université au point où maintenant, 40 pour cent ou plus des diplômés du secondaire entreprennent des études post-secondaires. Les titres de compétences universitaires constituent de plus en plus une exigence de niveau d'entrée pour bien des emplois.

On peut aussi observer des changements à l'engagement social entre les universités et le gouvernement dans certaines interventions récentes de l'AUCC. Nous, les universités par l'entremise de l'AUCC, promettons au gouvernement, malgré qu'il soit question de financement des frais indirects de la recherche, de livrer des résultats tangibles mesurables tels que doubler le nombre

Les titres de compétences universitaires constituent de plus en plus une exigence de niveau d'entrée pour bien des emplois.

d'étudiants aux cycles supérieurs et tripler le rendement en matière de valorisation de la recherche que nous effectuons.

En admettant qu'un changement s'opère au niveau de l'engagement social entre les universités et le public, de mon point de vue, je pense que cela entraînera trois répercussions pour les universités et le travail des recteurs.

Premièrement, les universités et les recteurs doivent être plongés de façon éclairée dans l'engagement collectif. Dans l'ancien contrat social, il importait peu que nous vivions dans une tour d'ivoire. Ce n'est plus le cas. En fait, nos demandes incessantes de financement au gouvernement doivent, à mon avis, être appuyées par la population. Nous devons convaincre la population de se joindre à nous pour demander aux gouvernements provinciaux d'injecter davantage de fonds dans les universités. Prenons un exemple. Lors d'un symposium à la University of Calgary en novembre 2002, Frank McKenna, Bob Rae et Peter Lougheed ont tous trois parlé du rôle des universités publiques et de la contribution que la société canadienne attend d'elles. Tous ces anciens premiers ministres venaient de faire des déclarations élo-

quentes et avaient soutenu l'importance des universités. Pendant la période de questions, quelqu'un a demandé : « Corrigez-moi si je trompe mais je vous ai entendu dire que vous soutenez les universités. Pourtant, vos gouvernements à tous les trois n'ont-ils pas coupé le financement alloué aux universités? » La réponse était affirmative. Et pourquoi avaient-ils agi ainsi? En raison du manque d'appui de la part de

la population. C'est ce qui arrive lorsque le nombre de demandes concurrentes pour les deniers publics est trop grand. Et c'est pourquoi les universités et leurs recteurs doivent absolument sensibiliser la population aux bienfaits sociaux immenses des investissements dans les universités canadiennes. C'est un premier pas vers l'augmentation du financement public.

Deuxièmement, et ici je suis parfaitement d'accord avec Jim, le changement en matière d'engagement social met l'accent encore

Ce sont les recteurs qui, selon moi, doivent s'efforcer de promouvoir la réforme du programme d'enseignement dans nos établissements.

davantage sur le programme d'études au premier cycle et l'expérience des étudiants. Les sondages effectués auprès des étudiants et de la population montrent une convergence considérable des préoccupations concernant l'expérience acquise au premier cycle. Nous possédons des analyses et des recommandations significatives par rapport à ce qu'une éducation progressive de premier cycle devrait être : le rapport de la Commission Boyer en est un exemple convaincant. Il est entendu que nous devons aborder certaines des déficiences typiques du premier cycle. Par exemple, à l'occasion du procès d'O.J. Simpson, de nombreux étudiants s'exprimaient en long et en large sur les aspects éthiques, ethniques et raciaux mis en jeu par ce procès. Toutefois, bien peu d'entre eux comprenaient la science mise en cause dans les tests d'identification par les codes génétiques, un élément de preuve indispensable dans ce procès. Si nous voulons des citoyens capables de prendre des décisions sociétales informées, il va falloir améliorer les notions scientifiques et mathématiques de nos diplômés. (L'une des présentations qui m'a fait le plus réfléchir récemment était celle d'un juge de la Cour suprême qui avouait que lui et ses collègues éprouvaient parfois de la difficulté à évaluer certains éléments de preuve à teneur scientifique dans les procès parce qu'ils manquaient de connaissances scientifiques pour comprendre certaines questions.)

Je ne suis pas là pour faire la promotion d'une forme particulière d'éducation au premier cycle. Il y a là matière à débat. Mais je tiens à soulever un autre point important : Pour reprendre les propos de David Cameron qui affirmait dans un récent article que la réforme des universités était trop importante pour être laissée entre les mains des administrateurs universitaires, je dirais que la nature et la qualité de l'expérience au premier cycle sont trop importantes pour être laissées entre les mains des vice-recteurs à l'enseignement. Ce sont les recteurs qui, selon moi, doivent s'efforcer de promouvoir la réforme du programme d'enseignement dans nos établissements.

Troisièmement, comme nous l'avons entendu répéter à maintes reprises aujourd'hui et lors d'autres présentations, nous avons un très bon système universitaire public au Canada. Toutefois, chaque fois que j'entends cette remarque, elle me rappelle le livre *Good to Great* (de bon à meilleur) de Jim Collins dans lequel il

compare les attributs des meilleures entreprises à ceux des bonnes. Comme l'explique l'auteur, « Le bon est l'ennemi du meilleur ». Au moment où nous mobilisons la population et où nous engageons un débat sur le rôle de l'université, nous devons garder à l'esprit que la population canadienne mérite mieux qu'un bon système. Les recteurs doivent faire valoir que, lorsqu'il est question d'enseignement supérieur et de l'avenir de notre pays, « bon » ne suffit pas. Dans le débat public et l'engagement social se rapportant aux universités, je nous invite à ne jamais compromettre la qualité même si l'accès à nos établissements devait s'en trouver limité.

Je suis reconnaissant d'avoir pu m'exprimer ce matin. Comme nous l'avons fait pour les soins de santé, je crois qu'il faudra entreprendre la tenue d'un débat public national et d'une analyse de l'état des universités au Canada ainsi que de la contribution publique qu'on attend d'elles. Le débat devra tenir compte des responsabilités et des obligations des universités canadiennes et de l'interaction entre ces dernières et la population. Nous ne disposons pas de beaucoup de bons mécanismes pour ce genre de dialogue ici au pays. Toutefois, je partage entièrement l'avis de Jim Downey : nous avons la responsabilité collective de promouvoir ce débat.

Références

1. Boyer, Ernest L. *Reinventing undergraduate education: a blueprint for America's research universities*. Carnegie Foundation for the Advancement of Teaching, 1977.
2. Cameron, David M. « The challenge of change: Canadian universities in the 21st century ». *Canadian public administration* 45, n. 2 (été 2002) : 145-174.
3. Collins, Jim. *Good to great: Why some companies make the leap . . . and other's don't*. HarperBusiness, 2001.

Notes biographiques

James Downey

James Downey est professeur d'anglais et directeur du Centre for the Advancement of Co-operative Education à la University of Waterloo. Il a été recteur de la University of Waterloo (1993-1999), de la University of New Brunswick (1980-1990) et de la Carleton University (intérimaire en 1979). Il a été tour à tour : conseiller spécial du premier ministre du Nouveau-Brunswick, vice-président de la Commission sur l'excellence en éducation au Nouveau-Brunswick, président du Conseil des universités de l'Ontario, président de l'Association of Commonwealth Universities et président du comité mixte AUCC-Conseil canadien des ingénieurs sur le génie logiciel. Il a récemment collaboré avec des chercheurs canadiens de renom à la rédaction d'un collectif qui a été publié à l'automne 2002 chez Key Porter Books sous le titre de *Innovation : Réflexions d'éminents chercheurs canadiens*. M. Downey anime le Séminaire des nouveaux recteurs depuis sa création en 1999.

Yvon Fontaine

Yvon Fontaine occupe le siège de recteur de l'Université de Moncton depuis le 1^{er} juillet 2000. Par le passé, il a assumé, dans la même université, les fonctions de vice-recteur à l'enseignement ainsi que celles de professeur de droit et de directeur du bureau de la coopération et des échanges internationaux. M. Fontaine détient une expérience approfondie en administration universitaire et dans le secteur privé. De 1984 à 1992, il a joué un rôle de premier plan dans la création de divers aspects de l'École de droit de Moncton en sa qualité de vice-doyen puis de doyen de la Faculté de droit. Dans le secteur privé, il a notamment occupé des postes de haute direction à la société Assomption Vie. M. Fontaine a en outre assuré la présidence de la Fédération des communautés francophones et acadiennes du Canada. Par ailleurs, les gouvernements fédéral et provincial ont souvent eu recours à ses conseils dans les domaines des droits linguistiques et du droit constitutionnel.

Heather Munroe-Blum

Heather Munroe-Blum a été nommée principale et vice-chancelière de l'Université McGill en janvier 2003. Elle occupe également le poste de professeur au département d'épidémiologie et de biostatistique à la Faculté de médecine de McGill. De 1994 à 2002, Mme Munroe-Blum assurait les fonctions de professeure et de vice-rectrice à la recherche et aux relations internationales à la University of Toronto. Avant de devenir vice-rectrice, elle avait été doyenne à la Faculté de service social. Spécialisée en épidémiologie psychiatrique, Mme Munroe-Blum a conduit des enquêtes épidémiologiques de grande envergure sur la distribution, la prévention, l'évolution et le traitement d'importants troubles psychiatriques, études qui ont influé sur l'élaboration de pratiques et de politiques publiques efficaces en matière de santé mentale. Elle participe activement à la mise au point de politiques publiques susceptibles de soutenir efficacement la science, la recherche et l'enseignement supérieur. Les gouvernements et autres organismes font souvent appel à ses conseils, tant au Canada qu'à l'étranger.

Harvey P. Weingarten

Depuis septembre 2001, Harvey Weingarten a occupé les sièges de recteur et de vice-chancelier de la University of Calgary. De 1996 à 2001, M. Weingarten occupait les fonctions de doyen et de vice-recteur à l'enseignement à la McMaster University. Il est entré au service de cette dernière université en 1979 en qualité de professeur, pour devenir chef du département de psychologie en 1989 puis doyen de la Faculté des sciences en 1995. Universitaire et chercheur réputé dans les domaines de la psychologie et de la médecine, M. Weingarten s'intéresse notamment aux mécanismes de contrôle biologiques et psychologiques de l'appétit et aux troubles de l'alimentation. Il a exercé son influence en siégeant, par exemple, aux comités du Canadian Centre for Creative Technology (Shad Valley), de l'Alberta Heritage Foundation for Medical Research et de Calgary Technologies Inc. M. Weingarten a été nommé président honoraire de la Société canadienne de psychologie pour l'année 2002-2003.



Association des universités
et collèges du Canada



Association of Universities
and Colleges of Canada