

**Table Ronde du Mardi 3 juin 2003**

**Pierre PARENT**  
Secrétaire général  
Université de Québec

**« Contrats de performance :  
une évaluation ? »**

## Chapitre 1. CONTRATS DE PERFORMANCE : UNE EVALUATION?

---

### 1.1. Nature de ces contrats

---

Au Québec, chaque université a signé avec le ministère de l'Éducation (MEQ) un contrat de performance, par lequel elle s'engageait à poursuivre la réalisation d'un certain nombre de projets ciblés, moyennant un financement supplémentaire réparti sur trois ans. La conclusion de ces contrats avec les différents établissements s'est étalée du 4 décembre 2000 au 5 mai 2001.

Pour sa part, l'UQAM a signé son contrat le 23 février 2001 et s'est vu accorder au total, pour ces trois ans, une somme de 98,5 M\$ supplémentaire, dont un montant de 21 M\$ non récurrent pour corriger, une fois pour toutes, le manque à gagner «historique» dont elle était victime. Par rapport à un budget de fonctionnement annuel de 250 M\$, dont 171,5 M\$ provient de la subvention gouvernementale du MEQ (49 M\$ provenant des frais de scolarité et 30 M\$, d'autres revenus), il s'agit d'une somme substantielle.

Euphémisme peut-être, mais, plutôt que de contrats de performance, les universités préfèrent d'ailleurs parler d'ententes de réinvestissement et de développement visant à «donner aux universités les moyens d'atteindre leurs objectifs» et de remplir leur mission.

Le préambule de chacun des contrats affirme qu'il s'agit de «l'instrument par lequel l'université et le ministre s'associent dans la mise en oeuvre du réinvestissement accordé par le gouvernement».

Concrètement, cela implique que les universités doivent, dans ces contrats, préciser au ministre de l'Éducation les objectifs, les projets, les cibles et les indicateurs de suivi qu'elles se donnent et les moyens qu'elles entendent mettre en oeuvre pour atteindre leurs objectifs. De son côté, le ministre doit préciser ses engagements budgétaires pour trois ans. Et c'est sur la base de cette entente entre le ministre et chaque établissement qu'est consenti le réinvestissement gouvernemental.

### 1.2. Pourquoi de tels contrats? (historique et raison d'être)

---

À la suite des réductions budgétaires draconiennes enregistrées à compter de 1995 dans le domaine de l'éducation, tous, tant du côté du gouvernement que des universités, conviennent de la nécessité d'un réinvestissement majeur à l'université.

Du côté du ministère, on annonce, dans le cadre du Discours sur le budget du 14 mars 2000, un réinvestissement de un milliard de dollars en éducation, dans la foulée du Sommet du Québec et de la jeunesse de février 2000, mais on sent le besoin de justifier un réinvestissement aussi massif, tant auprès du Conseil des ministres, qui doit effectuer des choix, qu'auprès de la population, qui doit être convaincue que ces fonds seront judicieusement utilisés dans un contexte de disponibilités budgétaires limitées et qu'il s'agit d'une dépense «socialement pertinente» par rapport à d'autres besoins tout aussi importants (ex. : la santé).

Bien sûr, la reddition de comptes n'est pas une affaire nouvelle pour les universités. En plus d'être soumises à un éventuel examen par le Vérificateur général, elles doivent, depuis 1995, par la voix de leurs dirigeants, faire rapport à une commission parlementaire, une fois par année, sur leurs états financiers, leur performance et leurs perspectives de développement. Financées par des fonds publics qui doivent servir l'intérêt public, elles sont déjà imputables et l'investissement majeur consenti par le gouvernement ne fait qu'accentuer cette imputabilité.

Cependant, jamais avant l'adoption, en l'an 2000, de la Politique québécoise à l'égard des universités, on n'avait élaboré une politique explicite des universités, bien que différentes orientations normatives aient été proposées. Celle-ci vient consacrer les principes d'accessibilité aux études universitaires et de performance des universités. Comme pour tout autre service public, cette politique instaure un nouveau cadre de gestion axé sur l'atteinte des résultats, sur le respect du principe de transparence et sur la reddition accrue de comptes.

En novembre 2000, la Politique québécoise de financement des universités prévoit explicitement que le plan de réinvestissement du MEQ est lié «à la conclusion préalable, en 2000-2001, d'un contrat de performance entre le ministre et chaque établissement universitaire et à sa réalisation au cours des années subséquentes».

Les contrats de performance poussent encore plus loin la transformation de la gestion publique, puisqu'on passe carrément à une gestion «par» résultats, plutôt qu'à une gestion «axée sur» les résultats. Les résultats deviennent des paramètres mesurables et, donc, de véritables moyens pour contrôler a posteriori la gestion. Dans un tel contexte, la centralisation du pouvoir devient moins nécessaire, le contrôle des résultats remplaçant la plupart des contrôles centraux. Les contrats de performance sont en quelque sorte un moyen de susciter des comportements souhaités dans un cadre de gestion décentralisée.

- Pour les dirigeants d'universités, la reddition de comptes ne se limite plus à faire rapport sur leurs activités, mais exige de s'engager publiquement à réaliser un certain nombre d'objectifs et à expliquer comment elles entendent y arriver. Confronté à des problèmes sérieux, voire de véritables enjeux sociaux, et ce, malgré des coûts sans cesse grandissants du système d'éducation, le gouvernement a voulu impliquer les universités, les responsabiliser par rapport à leur performance, et exiger qu'elles prennent des mesures concrètes.

Prenons l'exemple du taux d'abandon des études, de plus en plus alarmant au Québec. Une étude menée en 1990 à l'UQAM révèle que, globalement, 52% de tous les nouveaux inscrits ne complètent pas leurs études. La situation est encore pire pour les étudiants à temps partiel du 1<sup>er</sup> cycle, dont 64% abandonnent, contre 34% pour les étudiants à temps complet. Quant aux inscrits aux cycles supérieurs, ils sont 50% à ne pas poursuivre leurs études. Pour qu'il n'y ait pas de méprises, il faut préciser que cette non-persistance n'est guère plus catastrophique à l'UQAM que celle que l'on retrouve dans les autres établissements universitaires québécois ou dans des établissements comparables aux USA. Ainsi, en décembre 1999, une étude du MEQ indique que l'UQAM a un taux de diplomation de 60% par rapport au taux moyen québécois de 68%, une faiblesse relative que viennent nuancer les caractéristiques de sa population étudiante, provenant d'un milieu socio-économique moins favorisé, étudiant en plus grand nombre à temps partiel tout en travaillant plus de 20 heures par semaine. Tout au plus la mission d'accessibilité que l'UQAM a toujours assumée depuis sa création requiert-elle des mesures particulières qui permettent aussi l'accès à la diplomation.

Cette nuance étant faite, on peut tout de même dire que ce phénomène d'abandon des études est un problème crucial dans l'ensemble des universités québécoises, canadiennes, américaines et anglaises, dont le taux varie de 30% à 50% selon les domaines d'études et le statut des étudiants. Un problème n'est pas moins grave parce qu'il est universel! Non seulement est-il légitime que les gouvernements veuillent s'y attaquer, mais il y va de leur responsabilité sociale.

### 1.3. Un exemple : l'engagement de l'UQAM

---

Le contrat de performance se veut un engagement réciproque : engagement du MEQ à réinvestir dans le développement des universités et engagement des universités à réaliser leur plan de développement.

Cependant, comme on peut le voir en analysant le contrat qu'a signé l'UQAM, même si ce sont les universités qui font elles-mêmes état de leur situation et se fixent des objectifs, elles se voient imposer les grandes orientations de développement privilégiées par le ministère.

Ainsi, pour tous les établissements universitaires, le contrat traite des thèmes suivants : l'accès aux études, la qualité de la formation et de la recherche, l'efficacité du système et l'équilibre budgétaire.

L'UQAM a proposé différents types d'intervention à ces différents chapitres :

#### 1.3.1. Accessibilité :

---

- augmentation du taux de diplomation (80% en 2010), grâce notamment à la mise en place de mesures de soutien aux étudiants;
- hausse de 13 à 18% de la proportion d'étudiants de cycles supérieurs (cf. bourses d'études);
- intensification de la présence en région et développement de la formation à distance.

### 1.3.2. Qualité de la formation :

---

- révision et rationalisation des programmes; renouvellement du corps professoral (160 postes); mesures d'encadrement des étudiants et approches pédagogiques innovatrices;
- augmentation progressive des investissements dans les nouvelles technologies.

### 1.3.3. Qualité de la recherche :

---

- réalisation du plan stratégique de l'Université : maintien de ses choix dans les domaines où elle est déjà reconnue et où elle est en émergence; augmentation du nombre de chercheurs subventionnés (100 de plus);
- investissement de 3 M\$ en trois ans, en vue d'augmenter les subventions, d'aider les jeunes chercheurs, de développer des partenariats et d'accroître la valeur des contrats.

### 1.3.4. Gestion efficiente :

---

- sur le plan académique, atteinte d'une moyenne cible de 41 étudiants par groupe cours d'ici trois ans et réévaluation de la tâche d'enseignement de ses professeurs pour s'assurer de son équivalence avec celle des autres universités;
- sur le plan administratif, réalisation sur trois ans d'un retour à l'équilibre budgétaire;
- à la condition, toutefois, que soit réglé son problème de sous-financement chronique, d'où : résorption de son déficit accumulé grâce à un montant supplémentaire de 21 M\$ et ajustement de la base de financement récurrente (subvention augmentée de 3,15 M\$ par année grâce 'la une nouvelle formule de financement).

Bref, l'UQAM s'engage à prendre diverses mesures visant à atteindre une série d'objectifs privilégiés par le MEQ et le ministère s'engage à la soutenir financièrement dans la réalisation de ces objectifs.

Malgré certaines réticences au point de départ, l'UQAM (comme ce fut d'ailleurs le cas pour toutes les universités québécoises) pouvait difficilement refuser l'offre : il s'agissait certes d'un financement conditionnel, mais d'un financement quand même! Après tant d'années de compressions budgétaires, ce réinvestissement ne pouvait être accueilli qu'avec soulagement, et ce, d'autant plus que, sur les grands objectifs, les deux parties s'entendaient, somme toute, sur les principes. Qui peut, en effet, être contre la vertu?

En d'autres termes, si le recteur de l'UQAM et, finalement, tous les recteurs acceptent de signer ces contrats, c'est non seulement parce qu'ils y trouvent leur compte financièrement et règlent ainsi leur problème le plus urgent et le plus crucial, celui du financement, mais aussi parce que le MEQ agrée, dans l'ensemble, les grandes orientations de leur plan stratégique et leurs objectifs de développement. Tant que le gouvernement s'associe en quelque sorte aux plans de développement des universités, celles-ci peuvent difficilement refuser la responsabilisation que leur imposent les contrats de performance face à leurs engagements.

## 1.4. Un contexte plus large

---

La question de l'imputabilité des universités s'inscrit d'abord, nous l'avons déjà dit, dans le contexte de la modernisation de la gestion publique québécoise, formalisée par la Loi sur l'administration publique (2000). Les ministères et les organismes qui fournissent des services aux citoyens sont désormais tenus de faire une déclaration portant sur leurs objectifs en ce qui concerne le niveau et la qualité de ces services, d'établir un plan stratégique de développement et de rendre compte des résultats atteints. Or, l'une des orientations stratégiques du MEQ consiste à «améliorer la performance des universités en ce qui a trait à la qualité de la formation et à l'efficience de la gestion et des réponses à apporter aux besoins de la société».

Cet objectif revêt une importance accrue du fait que l'économie québécoise est sans conteste une économie ouverte et soumise à la concurrence internationale, dont le potentiel est tout aussi tributaire du coût et de la qualité des services publics que des entreprises privées. Alors que le savoir est de plus en plus un facteur de développement économique et social, les universités ont la mission de contribuer de façon optimale à l'avancement de la connaissance.

Cette modernisation de la gestion publique s'inscrit plus largement dans une logique néolibérale, qui déborde les frontières du Québec. On constate en effet que, dans plusieurs pays membres de l'OCDE, de nouvelles formules de gestion font leur apparition simultanément. L'un des «produits» de ces réformes du secteur public dans la plupart des pays industrialisés, qui visent à en améliorer l'efficacité, est justement le contrat de performance. Même s'il peut porter d'autres noms : contrat d'objectifs, contrat de rendement ou contrat d'imputabilité, il s'agit toujours d'une seule et même chose.

S'il apparaît comme une idéologie inacceptable aux yeux de certains, puisqu'il s'oppose à l'interventionnisme de l'État, le néolibéralisme est aussi réalité pour certains autres, en ce sens qu'il décrit le fonctionnement réel de l'économie marchande en voie de mondialisation. Cette «réalité» est en tout cas au centre des discours politiques actuels, au Québec et dans la grande majorité des pays du monde, lesquels proclament en toute bonne foi que le mieux-être du plus grand nombre transite par les lois du marché mondialisé.

## 1.5. Des situations très différentes

---

Même si l'on constate que la gestion par résultats est une tendance dans les pays industrialisés, il n'en reste pas moins que, par ailleurs, les universités connaissent au départ des situations très différentes.

Alors qu'aux États-Unis, l'autonomie des universités est presque totale, avec seulement 1 à 2% (maximum 5% dans quelques rares états) de leur budget basé sur la performance (ce qui signifie que 98% de leur financement est alloué sans condition), en Europe, et plus particulièrement en France, où l'administration est très centralisée, le financement des universités est directement en lien avec une série (assez impressionnante : ±200!) d'indicateurs de performance.

C'est ce qui explique qu'au Québec, les contrats de performance ont suscité la controverse dans un premier temps, apparaissant comme une mesure exagérée par rapport à la tradition nord-américaine d'auto-évaluation, tandis qu'en France, ce mode de gestion est perçu plutôt comme un moyen pour les universités d'accroître leurs responsabilités et leur autonomie.

## 1.6. Un financement conditionnel?

---

C'est l'intention de rendre le financement des universités conditionnel à l'atteinte de résultats qui a fait craindre aux universitaires québécois qu'il s'agisse d'une tentative de la part du gouvernement d'utiliser le levier du réinvestissement pour s'immiscer dans la gestion académique.

Bien qu'elle se définisse comme non-interventionniste, la formule retenue par le MEQ entend favoriser le meilleur service public possible au plus bas coût possible. Le contrat de performance est un moyen d'arriver à cette fin, puisqu'il lie directement le réinvestissement, qui accorde aux universités des sommes additionnelles importantes pour la réalisation de leur mission, à l'engagement de chaque établissement à réaliser certains objectifs. Il s'agit donc là, indubitablement, d'une condition sine qua non à l'octroi d'un financement supplémentaire. Qui plus est, c'est le MEQ qui fixe les grandes orientations de développement!

Cependant, s'il est vrai que le MEQ fixe les grands thèmes (accessibilité et réussite, qualité de la formation et de la recherche, efficacité administrative) sur lesquels les universités doivent impérativement se prononcer et s'engager, s'il est vrai, en ce sens, que le MEQ impose ainsi des balises de développement aux universités, il faut quand même reconnaître que ces grandes orientations sont des enjeux incontournables avec lesquels les universitaires sont généralement d'accord.

Il faut également reconnaître que, sauf exception, les objectifs de développement à l'intérieur de ces grandes orientations sont fixés par chacun des établissements, ce qui donne lieu à des contrats de performance personnalisés. Il s'agit davantage pour chaque université d'un exercice de planification stratégique, qui respecte son autonomie et lui permet de se prononcer sur ses principaux axes de

développement. Tout au plus, les contrats de performance ont pu avoir pour effet de restreindre les domaines de développement, en raison du manque de financement disponible.

Finalement, on peut dire que les contrats de performance apparaissent plus comme des contrats «relationnels» que comme des contrats exécutoires, où prévalent l'échange d'informations et la négociation dans un certain climat de confiance. Les parties, loin d'être des adversaires, sont en situation de dialogue en vue de l'atteinte d'objectifs qui bénéficient à toute la société.

Une exception à signaler, où le ministère a été plutôt directif : le taux de diplomation a été uniformément imposé à 80% pour toutes les universités. L'UQAM a eu beau faire valoir qu'en vertu même de son mandat d'accessibilité, les caractéristiques de sa population étudiante étaient plus étroitement associées à l'abandon des études que celles d'autres universités, elle n'a réussi qu'à étaler l'atteinte de cet objectif à l'an 2010. Sans doute le ministre avait-il des raisons politiques d'insister ...

## 1.7. Les dangers de cette nouvelle forme de gestion

---

Même si les contrats de performance sont des pratiques d'imputabilité et de reddition de comptes qui se justifient de plus en plus pour toutes les raisons invoquées plus haut (investissements de plus en plus importants, fonction de service public, rôle accru dans une société du savoir), et qui reconnaissent en principe l'autonomie des universités, garantie par une charte ou une loi, il est clair qu'ils comportent des risques et que la vigilance s'impose.

Dès le départ, les professeurs d'université, ainsi que les étudiants d'ailleurs, ont contesté ouvertement la formule, n'y voyant qu'une forme de chantage susceptible de soumettre l'université à une prise de contrôle par le gouvernement. Pour eux, la nouvelle politique du MEQ est inspirée d'une vision purement productiviste et utilitariste de l'institution universitaire, qui en nie la mission fondamentale de production et de transmission des savoirs. À preuve, les paramètres quantitatifs (taux de diplomation, durée moyenne des études, nombre de cours par professeur, etc.) qui servent de critères, éclipsant tout indicateur relatif à la qualité réelle de la formation offerte. Selon eux, les indicateurs doivent demeurer des indicateurs, et non des prétextes pour intervenir et diriger l'activité universitaire dans un sens précis, prescrit par l'État.

S'il peut être normal que, en contrepartie d'un financement adéquat, le gouvernement détermine les grandes orientations des universités, il doit le faire dans le respect de l'autonomie institutionnelle, laissant aux universités la responsabilité de leur choix dans l'appui aux grands objectifs gouvernementaux et quant à la manière de les atteindre. Il faut assurer aux universités la capacité de planifier leur développement et d'adapter leurs stratégies à leur environnement régional, national et international. Il faut respecter la personnalité et les particularités de chaque établissement (l'âge, les ressources, la vocation) et éviter l'uniformisation du réseau. Cette prise en compte de la spécificité institutionnelle est d'ailleurs la meilleure garantie pour que soient fixés des objectifs réalistes, donc crédibles et vraiment mobilisateurs. C'est aussi la seule façon d'assurer, à chaque université, un traitement équitable qui tienne compte des conditions dans lesquelles chacune doit accomplir sa mission.

Il faut également éviter l'écueil d'un contrôle tatillon de la part des fonctionnaires, qui pourraient être tentés d'outrepasser l'«esprit» des instances politiques et de placer les universités sous leur tutelle intellectuelle, alors qu'ils sont manifestement incompétents en la matière. Ceci dit, il demeure un élément bureaucratique évident. La mise en place des contrats de performance requiert du temps : communications fréquentes, échanges d'informations, tenue de chiffriers en vue du suivi, etc.

Cet effet pervers peut cependant être endigué ou du moins contrôlé : si le contrat de performance est «plus qu'un moyen de suivi», comme le souhaite le ministère, il peut devenir un «instrument moderne de dialogue continu et de partenariat» qui engage les deux parties à l'égard du développement de l'enseignement supérieur et qui favorise un ajustement constant à la réalité.

Il importe d'ailleurs que les contrats de performance comportent une composante d'imprévisible dans le développement institutionnel. Tout ne peut pas être planifié. Il faut laisser une marge de manoeuvre à chaque établissement dans son cheminement, faire place à la créativité pour répondre aux besoins d'une société, elle-même en constante évolution. Si l'on veut favoriser l'innovation, on ne peut réduire l'évaluation de la performance des établissements à des dimensions purement comptables et préétablies.

L'obligation d'adopter ce nouveau cadre de gestion caractérisé par l'efficacité, donc visant à la fois l'efficacité et l'économie de moyens, risque-t-il d'avoir pour effet de compromettre, ou en tout cas de diminuer, la qualité de la formation? Pas vraiment, puisque d'autres facteurs interviennent.

Ainsi, au Québec, la concertation entre les universités est très développée. Ce sont les universités qui, dans le cadre de la CUP (Commission des universités sur les programmes), ont voulu rationaliser l'offre de programmes, après évaluation de leur pertinence et de leur qualité. Bien sûr, elles répondaient à une certaine «pression financière», engendrée par la rareté des ressources, préférant se restreindre elles-mêmes plutôt que de se voir imposer des fusions ou des fermetures de programmes, mais elles visaient au premier chef à offrir une programmation de la meilleure qualité possible.

Par ailleurs, plusieurs programmes universitaires sont des programmes de formation professionnelle (médecine, droit, comptabilité, génie, psychologie, etc.), qui doivent préparer à l'exercice d'une profession et sont donc «contrôlés», en un sens, par les divers ordres professionnels. Ceux-ci ont en effet pour mission de veiller à maintenir des standards de qualité qui garantissent la compétence de leurs membres et assurent à la population les meilleurs services. Ils exercent donc une forme de régulation qui fait en sorte qu'il est difficile d'imaginer que les universités puissent baisser la qualité de ces programmes.

Évidemment, la vocation de l'université ne se résume pas à la formation professionnelle, ni même à la vision purement utilitariste que certains peuvent en avoir. Sans nier le caractère d'utilité économique et de pertinence sociale de l'activité universitaire, celle-ci ne saurait s'y réduire. On peut reconnaître la valeur d'utilité des connaissances, mais en autant que l'on convienne également de l'importance des aspects plus fondamentaux de ces connaissances. La mission première de l'université en est une de production du savoir au plus haut niveau, de diffusion et de valorisation des connaissances, et elle ne peut s'accomplir qu'en toute indépendance.

## 1.8. Respect de l'autonomie institutionnelle

---

L'autonomie des universités passe d'abord, nous l'avons vu, par la reconnaissance d'une marge de manoeuvre administrative, qui leur conserve leur pouvoir d'initiative dans l'organisation de leurs activités. Mais elle se fonde également sur la liberté académique, condition essentielle de sa capacité critique et créatrice.

L'université n'est en effet pas une simple organisation comme une autre; elle est avant tout une institution et, en ce sens, se définit par la nature de ses finalités, et non par les moyens mis en oeuvre pour les réaliser plus ou moins efficacement. L'université est un service public qui, au-delà même de sa mission d'avancement des connaissances, existe finalement pour le bien qu'elle apporte à l'Homme et à la Société.

En ce sens, l'autonomie et la liberté académique ne sont pas des privilèges, mais les conditions fondamentales et inaliénables qui permettent à l'université en tant qu'institution, et à ses membres, de faire face aux responsabilités que la société leur confie et de les remplir au mieux. Ils doivent jouir de l'indépendance nécessaire à l'encontre de toute intervention extérieure et de l'entière liberté de poursuivre leurs activités universitaires, qu'il s'agisse d'enseignement, de recherche ou d'apprentissage, dans le cadre de règles éthiques et de normes internationales établies par cette communauté, sans pression extérieure.

Si l'on en revient aux contrats de performance, on peut sans doute affirmer qu'ils n'ont pas d'effet direct sur la liberté académique. Les professeurs continuent d'enseigner ce qu'ils veulent et ont le choix de s'adonner aux travaux de recherche qui les intéressent.

On peut cependant constater que les contrats de performance ont eu pour effet, indirectement, de favoriser davantage la recherche que l'enseignement, par exemple en augmentant le nombre d'étudiants par cours d'un côté et en augmentant le nombre de chercheurs et la valeur des subventions, d'un autre côté.

Mais, ils ont surtout eu pour effet de favoriser certains créneaux d'excellence. Bien sûr, ces créneaux sont choisis par les universités et non par le MEQ; ce dernier n'intervient pas dans ces choix, sauf peut-être si toutes les universités veulent développer le même domaine. Il n'en reste pas moins que la logique de l'efficacité entraîne les universités à privilégier des secteurs au détriment d'autres, et donc à encourager certains types de recherches et de chercheurs. Encore là, les universités doivent rester vigilantes pour éviter que ne soient évacués des pans complets de la pensée sous prétexte qu'à court terme, ils n'apparaissent pas assez «porteurs d'avenir». Elles devront veiller à ce que la logique des indicateurs de performance comme instruments de mesure quantitative de l'efficacité ne prenne pas le pas sur une véritable évaluation qualitative de la gouvernance universitaire, marquée par les finalités propres à l'université.

## **Conclusion : une forme d'évaluation qui a de l'avenir?**

---

Les contrats de performance constituent bien une forme d'évaluation, mais, comme ils s'inspirent d'une logique de marché, ils ne permettent pas vraiment de considérer les finalités de l'institution universitaire, ses missions fondamentales qui justifient sa raison d'être. Seuls les indicateurs quantifiables sont considérés et, même si ce sont les universités elles-mêmes qui les choisissent, en accord avec leurs professeurs et dans le respect de la liberté académique, ils ne peuvent à eux seuls circonscrire la réalité universitaire. Il s'agit d'un outil limité, voire déformant, qui non seulement ne rend pas compte de la situation, mais qui ne permet même pas de comparer les établissements entre eux.

Les chiffriers du MEQ ne peuvent évaluer la progression d'un établissement que par rapport à lui-même.

En termes de suivi, les universités, dont l'UQAM, ont dressé un bilan des mesures prises et des résultats obtenus. Dans l'ensemble, elles ont tenu leurs engagements; mais, dans certains cas, elles ont dû convenir avec le ministère que certaines cibles ne seraient atteintes qu'au-delà de l'année 2003 et qu'un bilan définitif ne pourra être produit que plus tard.

Pour l'instant, on peut affirmer que la formule demeure fragile. Elle était très liée à la personne même du ministre de l'Éducation en place au moment de la signature de ces contrats, un politicien issu du monde des affaires. Or, le Québec vient de changer de gouvernement. On ne peut encore savoir si ce mode de gestion sera maintenu ou remis en question.

Le nouveau ministre de l'Éducation du gouvernement libéral est pour sa part un ancien recteur, qui connaît très bien le réseau universitaire, ainsi que le fonctionnement des universités et les enjeux auxquels elles doivent faire face. Dès les premiers jours de son entrée en fonction, sans vouloir se prononcer sur la pertinence de maintenir les contrats de performance, il a néanmoins affirmé qu'il souhaitait donner aux dirigeants universitaires beaucoup de latitude dans le contrôle de leurs affaires.

Si l'autonomie des universités ne semble pas faire de doute dans son esprit, on peut cependant se demander comment il entend assurer à l'État son rôle régulateur. Dans un système décentralisé, qui d'autre que l'État peut en effet assurer la coordination entre les établissements et garantir que l'offre de service public est adéquatement remplie et équitablement répartie?