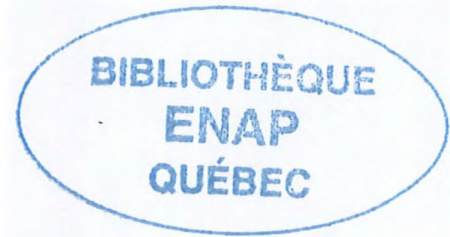


BRO

14919



EN GUISE DE BILAN PROVISOIRE...

**Notes préparées pour
l'allocation de passation de service
à la direction du GERFI**

Par

**LE PROFESSEUR LOUIS SABOURIN
Directeur du GERFI
Groupe d'Étude, de Recherche et de Formation Internationales
École nationale d'administration publique
Université du Québec**

**Journée d'étude marquant le 21^{ème} anniversaire du GERFI
ÉNAP-Montréal, le jeudi, 11 novembre 2004.**

Dans de telles circonstances, surtout après une présentation aussi généreuse, des paroles de reconnaissance sont évidemment attendues. Etant donné que je ne suis pas surpris, comme ce fut le cas le 31 mars dernier, lorsque la Présidente de l'ADEAI, Madame Julie Rochon, m'a rendu hommage et remis un insigne au nom de tous les étudiants inscrits aux programmes internationaux – geste unique à l'ÉNAP, qui m'a profondément ému et demeurera l'une des plus sensibles gratifications de ma carrière de professeur – j'ai cru souhaitable de rédiger ces propos pour tenter d'endiguer, sinon de canaliser en partie, le flot de mon émotion.

En effet, ma gratitude est à la taille de mon émotion, c'est-à-dire immense, envers ma famille, mes amis, mes étudiants et mes collègues, à commencer par le Professeur Paul-André Comeau. Seule une amitié, remontant à près de quarante ans, a pu l'inciter à broser un portrait qui va au-delà de l'éloge. Sans doute, on ne fera pas mieux lorsque je rendrai le dernier souffle... mais je sais qu'il me souhaite encore de longues années de vie! Et moi aussi d'ailleurs... Je lui suis très redevable et me réjouis de le voir maintenant en tant que nouveau directeur associé du GERFI, à Montréal. Nous sommes privilégiés de compter sur sa présence avec nous. Sa riche expérience internationale, ses talents de communicateur, de pédagogue, de chercheur, ses contacts élargis, son dévouement exceptionnel, son sens de la probité et sa vision équilibrée du monde font de lui un professeur exemplaire, apprécié et sur qui on peut se fier.

Je remercie également et félicite sincèrement le Professeur Michaud. Il a montré, au cours des récentes années, qu'il a toutes les qualités personnelles, académiques et professionnelles pour diriger le GERFI, pour poursuivre les activités et les programmes existants ainsi que pour tracer des sillons innovateurs. C'est un homme imaginaire, un bourreau de travail avec une solide formation académique et une riche expérience pratique; un chercheur de premier plan avec déjà plusieurs publications à son palmarès, un homme qui a l'âge idéal pour assumer la direction du GERFI, celui où l'on a déjà acquis suffisamment d'expérience pour faire face aux défis avec une certaine assurance et où l'on a encore de nombreuses années devant soi pour bâtir et envisager l'avenir avec

confiance. Je veux l'assurer de ma coopération et lui témoigner que c'est sans nostalgie, ni mélancolie que j'apporterai mon concours aux nouvelles initiatives du GERFI.

Je vous souhaite donc, mon cher Nelson, une excellente mission à la direction et c'est avec plaisir que je vous remets, en toute simplicité mais avec beaucoup de fierté, la « plaque du GERFI », celle qui avait été frappée à l'occasion de la fondation du GERFI et installée à la porte de mon bureau, il y a vingt-et-un ans, presque jour pour jour, en novembre 1983. Qu'elle soit, aujourd'hui, le signe d'une transition réussie et, demain, le symbole de la pérennité du GERFI. Je sais que vous en ferai bon usage. Qu'elle vous inspire dans vos projets, je vous le souhaite. Qu'elle vous éloigne des combats inutiles, je vous le suggère...

* * *

J'exprime aussi ma gratitude à tous les membres du GERFI présents et anciens, en particulier à ceux qui sont avec nous, maintenant. Je suis gré envers la direction générale de l'ÉNAP, représentée aujourd'hui par le directeur des communications, M. Dominique Beaulieu, que je salue et prie de transmettre mes remerciements à Messieurs Proulx, Bernier et Brulotte. Je tiens à remercier les coordonnateurs des études ainsi que Mme Lemire, tous mes collègues de l'ÉNAP, mes anciens adjoints, dont Catherine et François, sans oublier les nombreux chargés de cours à Montréal, Québec et Gatineau ainsi que les conférenciers invités aux rencontres du GERFI, les membres du personnel du secrétariat, en particulier Mme Garand et Mme Quartier, du registrariat, de la bibliothèque, de la Didacthèque, de l'Observatoire, du Perfectionnement, du service des stages, avec lesquels j'ai eu à travailler au cours des 21 dernières années. Merci à Serge, Sylvain et Gilles pour leur travail fort apprécié ainsi qu'à M. Cantin. J'ai des pensées chaleureuses pour tous nos anciens étudiants et diplômés dont je garde un excellent souvenir et redis mon attachement à tous ceux et celles qui sont présentement à l'École dans l'un ou l'autre de nos programmes internationaux.

* * *

J'ai évidemment des souvenirs très vivants des premières années du GERFI et de celles qui ont suivi. Il faut bien l'admettre, nous n'avons pas toujours navigué sur un fleuve tranquille. Après des années fort exaltantes, il y a eu des moments de solitude et d'inquiétude. Le bateau du GERFI a alors traversé des brouillards et subi différentes tentatives d'abordage mais, Dieu merci, nous avons réussi à tenir le cap. Nous avons eu, certes, notre part d'insuffisances et commis notre lot d'erreurs. Effectivement, il n'y a que ceux qui ne font rien qui ne commettent jamais d'erreur, mais toute leur vie en est une... Je me suis senti parfois comme Socrate devant ses juges mais, après réflexion, n'ai point choisi de boire la ciguë...

Le navire est finalement arrivé à bon port. Le management international a ainsi trouvé et occupé sa place à l'École, une place que j'ai toujours voulue qu'on regarde sans la grandir, mais aussi sans la diminuer. Nous sommes singulièrement fiers de nos 650 diplômés qui oeuvrent aujourd'hui aux quatre coins du monde, de nos activités et de nos publications dont la liste est impressionnante.

J'étais persuadé et je le suis toujours que le double caractère « universitaire » et « professionnel » de l'ÉNAP lui confère une originalité, une place spécifique ainsi qu'un rôle unique dans le vaste domaine de l'administration publique. Cette dualité de même que sa taille humaine relativement restreinte et son caractère multidisciplinaire lui permettent, en dépit de ses pôles géographiques multiples, d'avoir des programmes de qualité où l'on peut allier la théorie à la pratique, favoriser des contacts suivis entre enseignants et étudiants de divers milieux, tout en encourageant la recherche, l'animation, les publications, la consultation, le perfectionnement et les échanges internationaux.

* * *

On m'a souvent demandé pourquoi j'étais *venu* et pourquoi j'étais *demeuré* à l'ÉNAP. Pour les motifs que je viens de mentionner mais aussi, là comme ailleurs, non pas pour une raison mais pour plusieurs que j'examinerai succinctement. Lors du vingtième anniversaire du GERFI, j'ai évoqué pour la première fois en public l'invitation que m'avait faite le Premier Ministre René Lévesque, le 15 décembre 1980, quand il reçut un doctorat *honoris causa* à la Sorbonne, alors que j'étais Président du Centre de Développement de l'OCDE, à Paris. Le Premier Ministre - que j'estimais beaucoup au-delà de nos perceptions différentes du Canada et de son rôle dans le monde, à propos desquelles nous avons eu un tête-à-tête fort amical et inoubliable, tard dans la nuit, en 1976, quand il avait accepté de venir parler devant mes étudiants à l'Université Northwestern de Chicago où j'étais professeur invité - me souligna qu'il était très préoccupé par le manque de ressources en matière internationale au Québec et m'a invité à contribuer à changer cette donne, dans un domaine de mon choix. À brûle-pourpoint, je lui répondis qu'il serait sage de penser à la mise en place de programmes et d'activités qui inciteraient un plus grand nombre de Québécois à s'ouvrir davantage aux réalités mondiales et à acquérir ce que j'ai toujours appelé « le vernis international » requis pour mieux percer et concurrencer à ce pallier et pour tenter de mieux gérer et maîtriser plutôt que d'observer simplement et de subir implacablement une mondialisation que je sentais incontournable depuis mon poste d'observation de première ligne à l'OCDE. Il acquiesça et, sans que je puisse lui souligner que ce n'était qu'une idée parmi bien d'autres, il ajouta qu'il en parlerait avec le Ministre de l'éducation et des universités. Cette rencontre aurait pu demeurer sans suite, mais elle allait directement influencer ma réflexion sur mon cheminement et me faire penser à une proposition qu'on m'avait faite auparavant.

En effet, dix ans plus tôt, le premier Président de l'Université du Québec, M. Alphonse Riverin, ainsi que le vice-président, M. Louis Berlinquet, que je salue amicalement et à qui je rends hommage pour son rôle de pionnier dans le monde universitaire et de la recherche scientifique au Québec, m'avaient invité à accepter le poste de vice-président au développement international pour veiller, notamment, à la mise en place de programmes internationaux, comme je le faisais à l'Université d'Ottawa où j'avais fondé, en 1968, l'Institut de coopération internationale et de développement après avoir été

doyen de la Faculté des Sciences sociales. Ce projet, à l'Université du Québec, ne put alors être concrétisé mais l'idée commençait à faire son chemin.

En réalité, si j'ai décidé de donner suite à la proposition de M. René Lévesque, c'est que j'en étais arrivé alors à trois conclusions dans mon parcours international. *D'abord*, je voyais venir la fin de mon deuxième mandat à l'OCDE et, pour ce faire, j'avais dû renoncer à mon poste à l'Université d'Ottawa où il n'était pas permis d'être absent pendant plus de trois années consécutives, comme c'est le cas dans la plupart des universités canadiennes. On m'y aurait peut-être fait une nouvelle place, là ou ailleurs dans la région de la Capitale fédérale, où nous avons toujours notre maison. Il y avait aussi des possibilités d'œuvrer à l'étranger, à commencer par la Sorbonne où, depuis 1968, j'avais l'honneur d'être professeur associé et cela pendant trente ans, jusqu'en 1998, lorsque j'ai accepté la Chaire de l'UNESCO à Treviso, près de Venise, au Centre d'étude et de recherche de l'Institut international Jacques Maritain où l'on travaille volontairement avec le concours d'universités européennes et étrangères. Mais, nous étions convaincus que le moment était venu de rentrer au Canada, surtout pour assurer la continuité et la stabilité des études secondaires, collégiales et universitaires des enfants.

En second lieu, mes années à l'OCDE, au-delà de la grande satisfaction intellectuelle et professionnelle que j'en tirais, du prestige et de l'influence qu'elles me procuraient, du traitement et de l'appartement à l'Île Saint-Louis que me conféraient et me permettaient mes fonctions, m'avaient convaincu que ce que je chérissais et ce qui m'inspirait le plus dans la vie, après ma famille, étaient ma passion de l'enseignement et mon engagement pour les études, la recherche, la formation et la coopération internationales, avec, et j'insiste là-dessus, ma liberté de pensée, de parole et d'action plutôt que la quête du pouvoir, la recherche de la notoriété artificielle et passagère et l'appât du gain vite fait. On disait à Paris que j'étais un idéaliste qui voulait faire dans le réalisme... La devise que j'avais choisie lors de la fondation de l'Institut à Ottawa était : « Il faut agir en homme de pensée et penser en homme d'action ». C'étaient sans doute mes côtés d'éclaireur et d'inspirateur, de fonceur et de bâtisseur qui, bien qu'ils aient été égratignés souvent par la suite..., m'ont incité à tenter de relever le défi que m'avait lancé M.

Lévesque et à proposer, peu après, la création d'une institution d'études internationales dont le Québec avait alors grandement besoin. Elle aurait eu un quadruple caractère : interuniversitaire, interdisciplinaire, professionnel, au niveau des études supérieures; d'une durée semblable à celle d'un MBA ou d'une MAP, le programme aurait été fort différent dans sa conception, ses objectifs, sa mise en œuvre car il aurait été axé essentiellement sur des problématiques internationales. Son originalité aurait été aussi fondée sur son approche alliant la théorie à la pratique et surtout sur sa clientèle. En effet, l'institution aurait accordé autant de places, avec des bourses spécifiques, aux candidats issus des disciplines scientifiques et technologiques – notamment de l'énergie et de l'alimentation, de l'environnement et de la santé, des transports et des communications, de l'ingénierie et de la biotechnologie – qu'à ceux venant des domaines tels que l'économie et l'information, les sciences humaines et sociales, le droit et la gestion, l'informatique et le développement afin de tenir compte des nouvelles réalités internationales et de former dans des secteurs de pointe des futurs experts internationaux du Québec, du Canada et d'ailleurs.

Un de mes objectifs était de créer un milieu propice et ouvert à tous les étudiants, ayant déjà eu une certaine expérience pratique, y compris ceux issus des disciplines scientifiques et technologiques qui sont souvent moins enclins à suivre des études complémentaires dans le domaine international. Dans le cadre de leur cursus, les étudiants auraient été encouragés à faire des travaux, un stage international et rédiger un mémoire dans leur discipline, les rendant ainsi plus rapidement fonctionnel au plan mondial. Je m'étais rendu compte durant mon séjour à l'OCDE que plusieurs candidats québécois, ingénieurs, médecins, agronomes, scientifiques autant que juristes ou économistes étaient très compétents dans leur discipline mais qu'il leur manquait un vernis international pour obtenir souvent des postes de premier plan au pallier international.

Le Québec aurait pu ainsi combler à la fois un retard et établir une entité spécifique et unique en Amérique du Nord, tout en développant de nouveaux types de coopération interuniversitaire et interdisciplinaire indispensables à la fois au plan de la formation et

surtout à celui de la recherche dans le domaine international. Les résultats pour le Québec auraient été rapides, tout en garantissant des effets multiplicateurs à moyenne et longue échéances.

En troisième lieu, j'étais persuadé que je ne devais pas attendre la retraite pour partager mes connaissances et mon expérience internationales afin de contribuer au progrès de la société où j'étais né et à laquelle j'étais et je suis toujours fier d'appartenir, tout en continuant à travailler avec diverses entités à caractère international au Québec, au Canada et ailleurs dans le monde. Ces trois motifs ont été ceux qui fondamentalement m'ont stimulé à faire le saut de Paris à Montréal avec, comme horizon, la mise en place de ce projet, certes audacieux, mais combien fascinant et porteur d'avenir.

* * *

C'est en fait pour cela que, sans savoir quelles seraient précisément mes conditions de travail, mais avec un mélange d'enthousiasme au sujet du projet et de bonne volonté envers mes futurs interlocuteurs, d'aucuns ont dit de naïveté, je me suis installé avec ma famille à Montréal, une ville que j'ai appris à connaître et à aimer et où, malgré des problèmes indéniables, il fait bon de vivre, ce qui ne m'a pas empêché de continuer à œuvrer en d'autres lieux lointains qui ont eux aussi des attraits certains et où j'étais invité à coopérer. Je ne savais pas du tout à ce moment-là comment évoluerait le projet et où j'irais éventuellement amerrir, encore moins que ce serait à l'ÉNAP que débiterait mon odyssée québécoise en gestion internationale.

J'avais la conviction que je pourrais partager mon expérience universitaire et internationale et mener à bien cette initiative originale. Mais, avec le recul, je me rends compte que je sous-estimais certains enjeux du projet, en particulier l'opposition au partenariat interuniversitaire et à l'approche interdisciplinaire auxquels je tenais tant. Plus tard, lorsque je me demandais si j'étais l'homme de la situation, plusieurs me répétaient que le projet venait dix ans trop tôt au Québec en ce qui avait trait au premier

volet et était vingt cinq ans en avance en ce qui concernait le second. Tristement, je dois constater, aujourd'hui, qu'ils n'avaient pas tort ! Les corporatismes sont toujours bien ancrés.

Peut-être verra-t-on, un jour, rejaillir un tel projet, avec des gens issus de milieux encore plus sensibilisés à la complexité de l'environnement mondial et de ses besoins ainsi qu'à une perception plus aiguë de ses retombées positives pour l'ensemble et l'avenir de la société. En fait, on ne partirait plus à zéro, car la situation a beaucoup évolué et dans la bonne direction. Ainsi, comme on a déjà créé plusieurs entités d'études internationales depuis, il ne serait plus nécessaire d'en établir une autre, mais plutôt de favoriser la coordination et la mise en commun des ressources d'une université ou simplement l'extension d'un programme existant, en faisant appel, le cas échéant, au concours d'experts d'autres institutions. Si d'aucuns prétendaient, hier, que c'était trop tôt, il s'en trouvera certains pour suggérer sans doute, qu'aujourd'hui, c'est trop tard... Or, dans les domaines scientifiques et technologiques, le défi est toujours là. Mais qui osera le relever?

Certes, la vie est pleine de risques pour ceux qui osent et, si, aujourd'hui, je regarde le tout avec sérénité, je dois admettre toutefois qu'il y a eu en route des passages imprévus et rocailleux qui ont fait bifurquer le parcours projeté. Il serait vain de ma part de ne pas le mentionner. J'avais pris mes décisions, je devais les assumer. Près de deux décennies et demie plus tard, je les assume toujours avec, en tête, le souvenir des bons et des mauvais jours... Je n'ai point l'intention de ré-écrire l'histoire, de la ré-inventer ou de l'interpréter à mon avantage.

* * *

Dans les faits, l'invitation que m'avait lancée à Paris M. Lévesque avait été ultérieurement communiquée au Ministre de l'éducation et des universités, le docteur Camille Laurin, et à son sous-ministre, M. Jacques Girard qui la répercuta à certains recteurs des universités québécoises que je devais accueillir, quelques mois plus tard, à l'OCDE. L'idée du projet de création d'un établissement d'études internationales, le

PROCEI, fut alors mise de l'avant. Sans s'engager naturellement sur sa création, ils en reconnurent le bien-fondé et l'originalité et me confièrent la direction d'un comité interuniversitaire chargé d'étudier sa faisabilité et sa mise en œuvre. Le Ministère de l'éducation et des universités devait en assurer le financement par le truchement de l'Université du Québec, ce qui fut confirmé ultérieurement. Au cours de nos discussions à Paris, j'avais développé des atomes crochus avec son Président, M. Gilles Boulet, qui allait me faciliter, pour les travaux du comité, l'utilisation de ses bureaux au Complexe Desjardins, car il avait été convenu que je m'installerais initialement à Montréal où, je devais le constater plus tard, presque tous les membres du comité espéraient voir la concrétisation du projet.

Une fois arrivé, je dus faire face aux réalités politiques et surtout à des interventions administratives imprévues ainsi qu'aux rivalités entre les universités. Les mois suivants permirent la constitution du comité qui accepta d'emblée le concept et l'esprit du PROCEI, la tenue de réunions suivies avec les instances impliquées, des visites dans les principaux Instituts et Ecoles d'études internationales d'Europe et des Etats-Unis, ainsi que la rédaction d'un rapport qui fit l'objet d'un avis du Conseil supérieur de l'éducation, très favorable quant au principe de la formation pour la pratique internationale mais réservé quant à l'approche multidisciplinaire. Un des membres du Conseil me répéta avec conviction que seul l'apprentissage des langues étrangères suffisait... D'autres y voyaient un projet essentiellement lié au domaine de la gestion et que sa mise en place relevait des instances professionnellement impliquées. On évacuait ainsi l'esprit, les objectifs et évidemment le financement du projet.

J'avais compris, bien avant la publication de l'avis, que les principales universités voulait coopérer à la condition que l'établissement soit installé sur son campus... En fait, c'est ce que chacune fit à sa manière, des années plus tard, sans reprendre toutefois l'esprit complet du PROCEI, notamment l'ouverture aux disciplines scientifiques et technologiques. Plusieurs m'ont alors offert un poste mais je tenais à la mise en œuvre, même sous forme différente, du projet qui m'avait incité à m'installer au Québec.

Après maints et vains palabres et péripéties concernant l'avis du Conseil, il fut décidé - grâce à la clairvoyance du Président Boulet de l'Université du Québec, de son Vice-président, M. Cazalis, ainsi que du Directeur de l'ÉNAP, M. Jocelyn Jacques, qui appuyaient fortement le PROCEI et que je remercie chaleureusement - de créer à l'École une instance que je dirigerais et que je proposai d'appeler initialement le GERFI (Groupe d'étude, de recherche et de formation internationales). Le Ministère de l'éducation et des universités, qui cherchait une solution en n'oubliant pas l'invitation que m'avait faite M. Lévesque, offrit un financement initial. Nous étions déjà en dehors du champ initial de partenariat interuniversitaire du PROCEI. Cependant, nous en gardions encore l'esprit d'ouverture avec trois pôles géographiques et une multidisciplinarité réduite. Sa mission était d'établir à Montréal, Québec et Hull des programmes d'enseignement en administration internationale, d'animation, de documentation, de recherche, de perfectionnement et d'échange. La réponse des candidats intéressés au nouveau programme de gestion internationale fut immédiate et contribua ainsi à la croissance du nombre des étudiants à Québec où les admissions avaient commencé à plafonner. Selon les recommandations du 17 juillet 1983, émanant des directives de la sous-ministre adjointe de l'éducation et des universités ainsi que du directeur de l'ÉNAP, le GERFI aurait pu devenir rapidement, avec le concours d'autres instances, un Institut, à l'intérieur ou à l'extérieur de l'École. Après ce qui venait de se passer, je crus, et ce fût peut-être une erreur de ma part, qu'il valait mieux de procéder graduellement à l'École. On parlait beaucoup d'étapisme à l'époque... Mon expression favorite alors était que l'on ne devait pas installer le toit avant d'établir de solides fondations. C'était certes juste, mais j'allais plus tard découvrir qu'un Institut aurait peut-être été plus facile à promouvoir et à défendre. Mais qui sait? Je reviendrai éventuellement sur cet épisode du PROCEI et de la création du GERFI, mais voyons brièvement comment évoluèrent les choses.

* * *

En effet, beaucoup d'eau a coulé sous les ponts depuis mon installation, au printemps 1983, dans la cuisine d'une petite maison, située sur la rue d'Auteuil, entre les boulevards Henri-Bourassa et Gouin. Ce furent, après l'OCDE, des débuts plus que modestes qui ont

créé une certaine consternation chez plusieurs personnes qui m'entouraient et qui croyaient que je méritais mieux... C'était peut-être le prix à payer pour avoir refusé de m'établir dans un bel et vieil immeuble à Québec, à côté du Château Frontenac, où d'aucuns voulaient m'installer dès mon retour de l'OCDE, contrairement à l'entente convenue à Paris ! Pour ma part, je me suis alors rappelé les moments où, au début des années 70, j'avais inauguré le projet qui allait devenir l'ÉNA du Bénin, en donnant les premiers cours sous des « appartams » à Cotonou...

Heureusement, quelques mois plus tard, alors que je rédigeais le plan d'orientation et d'action du GERFI et cherchais la collaboration d'autres professeurs afin de former l'équipe initiale des membres - tout en commençant à jeter les bases du Conseil des Relations internationales de Montréal (CORIM) et à participer à l'établissement de la Fondation Asie-Pacifique du Canada, de la Société de Droit international économique ainsi qu'à divers projets voués à la coopération avec le Tiers-monde - nous allions nous installer dans une ancienne école sur la rue Christophe-Colomb où nous avons été très heureux, même si on y gelait en hiver et y crevait de chaleur en été... L'ÉNAP y était co-locataire avec la Télé-Université. Le chef d'orchestre de ce transfert et de ce tandem montréalais était nul autre que mon ami de longue date, Pierre Patry, à qui je voudrais aussi rendre hommage pour son rôle de pionnier dans plusieurs domaines. Il pourrait vous en dire long sur nos fructueuses et joyeuses pérégrinations dans divers endroits du monde car, peu après nos retrouvailles, son enthousiasme pour l'international ne tarda pas à se concrétiser en de nombreuses initiatives où mon réseau de contacts lui facilita initialement l'ouverture de plusieurs portes.

C'est en novembre 1983, que le GERFI fut officiellement inauguré. Ses premiers membres furent le Professeur Roland Parenteau, qui avait lui-même fondé l'ÉNAP et à qui j'ai déjà rendu hommage en d'autres circonstances, le Professeur Bernard Bonin, le Professeur Claude Morin, le Professeur Richard Carter qui ont tous eu des carrières prestigieuses en d'autres milieux auparavant ou après leur départ de l'École. M. Jocelyn Jacques, directeur général de l'ÉNAP, et M. Serge Raymond, secrétaire général, en étaient membres *de jure*. Suivirent des années très actives au cours desquelles on réussit

à établir, avec beaucoup d'enthousiasme et la coopération de nombreuses personnes, plusieurs programmes d'étude en gestion internationale et à mettre en œuvre des activités qui devinrent la marque du GERFI, à commencer par les rencontres télévisées à la chaîne éducative, les colloques, les programmes de perfectionnement et de coopération, les *Cahiers du GERFI* et d'autres publications, sans oublier la collaboration à la constitution des collections à caractère international au centre de documentation. Le GERFI jouissait alors d'une certaine autonomie et d'un budget intérieur de l'École. C'était trop beau pour continuer ainsi...

* * *

Trois facteurs allaient alors m'en faire voir de toutes les couleurs... : des mutations à l'intérieur de l'École, des recommandations d'une commission d'enquête gouvernementale et la crise budgétaire. Peu avant le déménagement de l'ÉNAP dans un édifice moderne sur la rue Sherbrooke, en novembre 1990, débutèrent des années dites de « restriction budgétaire » dans les universités québécoises. Ceci coïncida avec d'importantes mutations à la direction de l'École ainsi qu'avec la retraite et le départ des premiers membres du GERFI. Je me retrouvai seul à Montréal! On ne remplaça pas les postes vacants par des professeurs qui partageaient l'esprit du GERFI. L'autonomie dont jouissait jusque là le GERFI allait bientôt s'effriter car l'entente qui l'avait créé et défini son mandat ne figurait plus dans les priorités de ce que l'on commença alors à appeler « le plan stratégique de développement » de l'ÉNAP. Il faut dire, pour expliquer en partie la situation, qu'il y avait de la nervosité dans l'air à l'École. Et pour cause! On l'oublie - et c'est tant mieux - qu'une certaine funeste Commission Gobeil avait fait toute une série de recommandations rocambolesques touchant les universités et, cyniquement inspirée par d'anciens cadres dépités de l'École, avait même proposé la fermeture de l'ÉNAP. Un autre comité, tout aussi néfaste, proposa ensuite l'abolition ou, du moins, le transfert des programmes de gestion internationale, car ceci n'était pas du ressort d'une École nationale d'administration publique... J'étais consterné devant tant d'ignorance et troublé par tant d'arrogance. C'était hélas une autre déplorable manifestation de petitesse d'esprit et de manque de vision.

D'ailleurs, depuis mon arrivée, j'étais aussi régulièrement contrarié par des gens qui voulaient s'approprier la paternité de projets que j'avais lancés, gestes qui traduisaient des lueurs d'envie, dissimulaient mal des humeurs de perfidie et dégageaient déjà des odeurs d'ingratitude. J'étais perturbé et navré à la fois, en imaginant d'abord que ceci était sans doute dû à des malentendus ou à des fautes d'aiguillage, à des écarts de langage ou de comportement de ma part, mais c'était là une illusion, car j'allais bientôt découvrir combien mon refus d'appartenir à un cercle ou à un autre ainsi que mes convictions pragmatiques concernant la vocation d'ouverture générale des instances en question ne concordait pas nécessairement avec les objectifs plus confinés d'idéologues et de certains intervenants qui, soit cherchaient à y imposer leur propre autorité ou celle d'un de leurs alliés, soit voulaient s'en servir pour y faire valoir des ambitions différentes ou en soutirer le prestige qui en découlait.

Mais d'autres facteurs, de nature conjoncturelle, affectèrent aussi directement le GERFI. Ce fut, en effet, le début de l'ère où l'arme budgétaire allait devenir un peu partout au Québec un prétexte facile et une tactique subtile, liées aux nouvelles démarches, dites de « restructuration »... La frénésie des réductions budgétaires s'était emparée des institutions publiques et devait nous conduire, quelques années plus tard, à l'esprit du « déficit zéro », lequel nous a tous affectés, notamment dans le domaine de la santé. Ainsi, on ne parlait presque plus que de cela dans les assemblées professorales de l'ÉNAP, en dépit du fait que l'École était et est toujours l'une des seules, sinon la seule institution du réseau universitaire québécois à n'avoir ni déficit, ni endettement. Malgré cela, on se dirigeait, en ce qui avait trait au GERFI, vers la mise en œuvre des recommandations de cet aveugle comité. Un des membres, venant de l'extérieur de l'École et rencontré au hasard, me souligna qu'on ne me visait pas personnellement mais que je serais sage d'accepter un poste qu'il savait qu'on m'offrait ailleurs et où, selon lui, je serais plus heureux...

J'étais estomaqué mais non plus étonné lorsque, de retour de congé sabbatique à Notre-Dame et à Stanford, je découvris que des responsabilités et des bureaux, qui avaient été

assignés auparavant au GERFI, avaient été accordés à d'autres instances, que des nominations étonnantes de chargés de cours avaient été faites, que des postes de professionnels avaient été abolis ou affectés ailleurs, que le budget déjà minime avait été progressivement réduit au point de disparaître complètement, de même que la mention de nos activités dans le rapport annuel de l'ÉNAP. Bref, comme le souhaitaient d'aucuns, le GERFI avait été réduit à sa plus simple expression... J'en étais venu à imiter mes amis africains qui, lorsqu'on leur demande si ça va bien, répondent: « Je suis là... ».

En fait, j'étais bien là devant des étudiants dont le nombre ne cessait d'augmenter à Montréal, des programmes d'étude en gestion internationale qui étaient toujours offerts par l'École et des activités du GERFI que je n'acceptais pas de voir disparaître. On m'envoyait des messages qui annonçaient des jours très sombres pour le GERFI, mon statut de professeur n'étant toutefois jamais remis en cause, pas plus que celui de directeur, mais d'une entité dépourvue de membres et de moyens! J'avais compris qu'on avait besoin des étudiants inscrits aux programmes internationaux et de moi comme professeur - fort bien évalué par ces derniers, ce que l'on reconnaissait - mais moins comme directeur d'une instance visiblement peu appréciée et qu'on ne voulait manifestement plus financer ! Or, il ne faut pas oublier que j'étais venu à l'ÉNAP, certes pour y enseigner, mais principalement pour y diriger une entité pour laquelle je m'étais fixé au Québec, et que je sentais glisser sous mes pieds. J'avais peine à croire et surtout à accepter que c'était là où m'avait mené l'invitation de M. Lévesque, une douzaine d'années plus tôt ! On semblait l'avoir oubliée ou feignait de ne pas en avoir été informé.... Le plus ironique était que, peu après son retrait de la vie politique, j'avais invité l'ancien Premier ministre à une des premières rencontres télévisées du GERFI - laquelle eut un vaste écho à l'époque et par la suite - mais c'était à un moment où tout baignait encore dans l'huile. Mes moyens de réactions institutionnels étaient limités mais moins ma ténacité. Je n'avais envie ni de jouer à la chèvre de monsieur Séguin, ni de filer dans des forêts avoisinantes plus accueillantes, ainsi que plusieurs m'en avisaient... C'aurait été assister à l'enterrement du GERFI ou, comme je le disais à l'époque, accepter sa « fonctionnarisation » interne, ce qui m'était tout aussi inacceptable. Je devais réagir. Mais comment?

Par la force des choses, il fallut *d'abord* contenir mon appétit de développement et réduire certaines activités du GERFI. J'appris aussi, après des moments parfois de contestation, parfois d'isolement, à cultiver les règles de la patience, les normes de la persévérance et l'art du « faire plus avec moins ». Il devint *ensuite* indispensable de recruter des professeurs à temps partiel très compétents pour assurer les cours à caractère international, ce qui curieusement ne posa pas de problème. *Enfin*, je me sentis obligé de chercher ailleurs l'oxygène et d'obtenir les appuis dont j'avais grand besoin, surtout auprès d'un grand cabinet juridique montréalais où j'acceptai d'être avocat-conseil en droit international, et de la Société des conférences internationales de Montréal, prédécesseur de *Montréal International*, non seulement pour assurer la pérennité de plusieurs activités du GERFI -- dont la tenue d'une importante conférence sur *Les carrières dans les organisations internationales*, réunissant plus de six cents personnes avec des représentants de cinquante institutions internationales -- mais aussi pour garder mon sang-froid et décliner les invitations qui m'auraient amené à quitter le navire en ayant le sentiment d'abandonner mes étudiants et de donner raison à ceux qui souhaitaient la disparition du GERFI à Montréal, du moins, son remplacement par une autre entité à Québec ou qui s'opposaient au financement de nos activités et à l'adoption d'une nouvelle maîtrise pour analyste en gestion internationale à l'École, comme on le faisait alors pour d'autres options. À tort ou à raison, j'étais persuadé que, sans capitaine, le navire n'aurait pas tardé à dériver et bientôt à sombrer. Et cela ne devait pas arriver; je ne me l'aurais jamais pardonné.

Au premier semestre de l'année suivante, j'étais donc à Hull, les lundis; à Montréal, les mardis et mercredis pour mon enseignement et les *Rencontres du GERFI*; et à Québec, les jeudis. Avec tout ce qu'il y avait à faire ailleurs, le fardeau commençait à être très lourd et de tels déplacements, chaque semaine, devenaient problématiques. Je m'efforçais à tout mettre en œuvre pour que les étudiants ne soient pas trop affectés, ni impliqués dans les ennuis du GERFI. C'était mission impossible..., mais j'étais déterminé à ne pas jeter l'éponge ! Je trouvais des appuis indéfectibles auprès de certains

collègues et pouvais compter sur l'enthousiasme bien senti et les encouragements unanimes des étudiants à ne pas quitter le navire.

Dans de telles circonstances, je dus procéder aussi à une rationalisation de ma situation personnelle. *D'abord*, je me rappelai ce que mon directeur de thèse de doctorat à Columbia, que j'estimais énormément, m'avait souligné avec humour que le terrain du voisin nous apparaît toujours plus verdoyant que le nôtre jusqu'au jour où l'on découvre que la pelouse est artificielle...

En second lieu, j'avais appris à découvrir Montréal avec les miens. Les études des enfants allaient dans la bonne direction et mon épouse, après un perspicace retour à l'Université, trouvait beaucoup de satisfaction dans sa nouvelle carrière. Toute la famille appréciait les vertus de la métropole ainsi que celles de la campagne estrienne environnante où *Les Alpinas* allaient devenir à la fois un lieu de calme et de repos ainsi qu'un point de ralliement et de bonne humeur pour la famille qui s'élargissait avec la naissance des premiers petits-enfants. Il est vrai que, durant notre vie commune, nous avons déjà déménagé à dix-sept reprises, dont plusieurs fois à l'étranger : c'était suffisant...! On me le rappela parfois, surtout lorsqu'on m'offrit de devenir le numéro deux de l'UNESCO, à Paris. Si j'acceptais, je devais y aller seul... Nous allions donc demeurer des Montréalais et, jusqu'à ce jour, je ne l'ai jamais regretté !

Troisièmement, Mirabel, malgré tous ses défauts, allait me permettre de me rendre à Paris et Bordeaux, Rome et Treviso, New York et Mexico, ainsi que dans le Tiers-monde, à commencer par la Chine jusqu'aux événements de T'ien an men, et ensuite au Vietnam mais surtout en Afrique où mon expérience et mes enseignements étaient réclamés et où ma collaboration était sollicitée dans plusieurs pays, notamment au Bénin et au Burkina Faso, pour la mise en place d'institutions universitaires d'administration publique et d'études internationales.

J'en vins alors à la conclusion qu'en dépit de divers revers et rebuffades, je ne devais pas baisser les bras mais plutôt faire face à la musique. Je fis donc le pari, d'un côté, de

relever mes manches et de prendre les bouchées doubles pour « sauver les meubles » du GERFI et, de l'autre, de préférer la liberté d'expression et de mouvement dont je jouissais à l'École ainsi que l'enseignement à des étudiants dont j'appréciais beaucoup le profil, aux offres de postes de haute responsabilité qu'on me prodiguait alors au pays et à l'étranger, notamment dans la fonction publique et la vie politique, et aux ponts d'or que certains me laissaient entrevoir ailleurs dans le secteur privé. On m'a souvent reproché d'avoir fait de mauvais choix... Effectivement, aux yeux de certains, mais mes priorités étaient ailleurs, notamment celles de penser, dire, écrire et faire ce qui m'intéressait, de participer à des initiatives utiles et passionnantes en maints endroits du globe et, surtout, d'assurer le développement du GERFI, de m'occuper des jeunes et des moins jeunes dans les programmes de gestion internationale de l'ÉNAP et d'ailleurs, et par dessus tout, de veiller à l'épanouissement de ma famille, ce qui, en définitive, est ce que j'ai sans doute fait de mieux et dont je suis le plus fier, avec celle qui a été et est toujours plus de la moitié de ce que je suis. Certes, il aurait pu y avoir d'autres parcours, mais il n'y a rien à gagner aujourd'hui à spéculer là-dessus. Somme toute, si, comme l'ont signalé plusieurs sages grecs, le sourire est un signe de bonheur, vous voyez présentement, au-delà de l'émotion, un homme très souriant...

* * *

Quoique mes appréhensions de l'époque étaient fondées, je pensais tout de même que la situation du GERFI allait s'améliorer car on ne pouvait, d'un côté, répéter sans cesse qu'il fallait absolument s'ouvrir aux réalités mondiales et, d'un autre côté, ne pas affecter des ressources minimales requises pour assurer la formation en gestion internationale. C'est ce qui arriva, en réalité. *D'abord* les recommandations de la Commission Gobeil, comme tout son rapport d'ailleurs, furent rapidement placées sur les tablettes et vouées aux oubliettes..., au point où même des gens bien informés sont presque incrédules lorsque je leur fait part de son existence dans un passé qui n'est pourtant pas si lointain!

Deuxièmement, le développement des études internationales, non seulement à l'ÉNAP mais aussi dans la plupart des universités québécoises, a été vraiment fulgurant au cours

des années suivantes au point où, certains jours, je m'interroge au sujet des possibilités de débouchés pour tous ces nombreux diplômés en « international ». Or, elles existent ces possibilités de carrières internationales, car les besoins sont énormes, surtout dans les secteurs de pointe, et dans une variété croissante de domaines, mais il faudra être de plus en plus dynamique, bien informé, compétent et souvent multilingue pour obtenir les postes les plus intéressants. Nos diplômés ont démontré que c'était réalisable car presque tous sont à l'œuvre aujourd'hui, nombreux dans des fonctions de direction, ce dont je me réjouis grandement.

* * *

En fait, le sort du GERFI changea pour le mieux avec l'arrivée lente mais progressive de nouveaux collègues internationalistes et d'autres professeurs intéressés aux réalités mondiales, surtout après notre installation dans les présents locaux de l'avenue Henri-Julien, à la fin d'août 1999. À Québec, le nouvel immeuble de l'avenue Charest avait été inauguré quelques mois auparavant alors que celui de Gatineau vient de l'être, en octobre 2004. Toutefois, la ténacité fut encore de rigueur car ce n'est que l'an dernier que l'ultime but du GERFI a été atteint, lorsque la commission des études approuva, après les trois autres programmes internationaux qui fonctionnaient déjà, la nouvelle maîtrise pour analyste en gestion internationale.

Il faut signaler que plusieurs de ceux qui s'opposaient à l'action du GERFI, allaient éventuellement découvrir l'importance pour l'ÉNAP d'agir non seulement au chapitre des projets de coopération qui soulevaient beaucoup d'intérêt à Québec mais aussi d'investir davantage dans les programmes d'étude à caractère international. La direction de l'École en vint progressivement à cette conclusion et, discrètement, regretta même ce qui avait été dévolu au GERFI pendant les années précédentes. A mon retour d'un trimestre passé à l'Institut universitaire européen de Florence, en 1999, je sentis que le vent avait définitivement tourné et devenait même favorable au GERFI. Les mauvais jours étaient choses du passé et nous allions pouvoir dès lors songer à l'avenir du GERFI avec beaucoup plus de confiance et d'assurance. En fait, peu après, le navire allait filer

à très bonne allure avec l'arrivée rapide d'un nouvel équipage enthousiaste. Un futur capitaine allait bientôt se manifester et monter à bord. Le moment approchait où je pourrais penser à céder la barre afin que le GERFI puisse poursuivre son odyssée en revisitant et en découvrant d'autres ports. C'était mission accomplie pour moi.

Je me propose, certes, de ré-examiner un jour, avec beaucoup d'humour je le souhaite, l'histoire de ce long parcours, car le bilan que je brosse aujourd'hui ne peut être que provisoire... Le chemin parcouru a certes été long, mais celui qui reste à faire le sera davantage et dans des conditions meilleures, j'en suis certain.

Ainsi, contrairement à ce que l'on croit parfois, ce n'est pas à Montréal mais à Hull que j'ai donné les premiers cours dans le cadre du programme initial portant sur « le gestionnaire et l'environnement international », à l'été 1983, dans des locaux totalement délabrés, quasi-abandonnés et maintenant détruits, ce qui faisait sourire certains ou que trouvaient inadmissible d'autres de mes anciens collègues d'Ottawa qui m'en voulaient ou m'enviaient d'avoir traversé la rivière ou me destinaient ailleurs qu'à l'ÉNAP après les postes que j'avais occupés à Ottawa et à Paris; en fait, ils ne comprenaient pas ou ne partageaient pas mon souci et ma volonté de consacrer mes énergies à former des gens d'ici et d'ailleurs pour mieux œuvrer éventuellement dans la sphère internationale. Ils me voyaient dans d'autres fonctions, sous d'autres cieux...

Les choses ont bien changé de ce côté aussi, car l'École, comme je l'ai mentionné, est beaucoup plus choyée au plan immobilier à Gatineau, Québec et Montréal, d'où nous pouvons maintenant procéder à des rencontres audio-visuelles du GERFI simultanément aux trois endroits. Quant à mes amis d'Ottawa, ils ont soit quitté cette terre, soit presque tous pris leur retraite et certains me répètent candidement et à l'unisson, surtout lorsque je les accueille à la campagne, combien j'avais fait jadis les bons choix...

* * *

J'en viens à la seconde question que j'aborderai plus brièvement, car j'en ai déjà abordé certains volets. En fait, jamais je n'aurais pensé être à la direction du GERFI pendant vingt-et-un ans. Le carriérisme, l'adhésion aux écoles de pensée unique et la répétition constante des mêmes choses ne sont pas ma « tasse de thé ». J'ai découvert très jeune que la sagesse n'habite pas une seule maison, que le monde est essentiellement pluriel et qu'il y a une infinité de merveilles à découvrir et de projets à construire dans une vie. En même temps, on m'a aussi appris qu'il ne faut pas abandonner les projets en difficulté qu'on a créés et qu'on ne doit pas céder devant l'adversité. Je m'étais donc promis de passer la direction du GERFI lorsque quatre conditions seraient remplies. Mal m'en pris, car il fallut beaucoup plus de temps que je prévoyais au début pour atteindre ces buts et pour trouver ensuite la personne-clé pour prendre le relais, en toute confiance.

Il fallait *d'abord* assurer la pérennité des programmes d'études en management international et des autres activités, y compris les *Rencontres du GERFI*, organisés souvent en coopération avec l'Association des amis du GERFI (AGERFI), fondée dès le début et transformée, il y a une dizaine d'années, en l'Association des diplômés et des étudiants en administration internationale (ADEAI). À ce sujet, je voudrais saluer et remercier tous ceux et celles qui ont assuré la direction de ces associations et me réjouis de l'entente récente qui permet d'assurer l'existence et l'action de l'ADEAI au sein de l'Association générale des étudiants de l'ÉNAP (AEENAP). J'exprime ma gratitude à leur président respectif, M. Mathieu et M. Ciaburro, pour leur appui non seulement pour cette journée d'étude, mais aussi pour d'autres activités, comme le récent accueil du Président de la Cour pénale internationale ainsi que les visites d'information à Québec, à Ottawa et Gatineau. Je suis très sensible au bien-fondé de leurs démarches et leur souhaite beaucoup de succès dans leurs nombreux projets, notamment ceux qui permettront à un plus grand nombre d'étudiants de se rendre à l'étranger, d'y faire des stages et de se familiariser davantage avec la mission des organisations internationales.

Deuxième objectif, je réitérais régulièrement qu'il fallait voir au remplacement des membres fondateurs du GERFI par un nombre équivalent de professeurs compétents afin d'assurer la relève et de prévoir que les principaux cours internationaux soient donnés par

des enseignants à temps complet, sachant allier la théorie à la pratique de la gestion internationale et acceptant d'être disponibles pour l'encadrement des étudiants. Je le fis d'abord avec opiniâtreté et une vigueur certaine, en suivant l'avis d'un de mes anciens professeurs aux Sciences-Po qui soutenait avec éloquence « qu'il fallait être dur pour durer... » Face à l'échec d'une telle attitude, j'adoptai la stratégie du « dos rond », marquée d'une ténacité plus souriante mais toujours avec ferveur et une volonté inflexible à ce chapitre. Elle fut plus fructueuse, car les nouveaux membres du GERFI sont maintenant là. Je les salue tous, en souhaitant que, face à la multiplication du nombre d'étudiants et d'enseignements, d'autres se joindront prochainement à eux. Le GERFI a plus que survécu; il a maintenant, selon une collègue estimée, « le vent dans les voiles » et compte, selon moi, un jeune capitaine aguerri et des navigateurs avertis.

Troisièmement, je voulais passer le flambeau lorsque le rôle et l'action du GERFI seraient mieux perçus et davantage reconnus à l'intérieur et à l'extérieur de l'École. Tous l'ont constaté effectivement, lorsque le GERFI a eu droit, à l'occasion de ses vingt ans, aux félicitations et remerciements officiels du Premier Ministre du Québec, à ceux de la Direction de l'École et de nombreuses instances, y compris ceux de l'ADEAI. Le GERFI a été reconnu par la direction comme étant « un pôle d'excellence de l'École ». Le 14 septembre dernier, madame Gagnon-Tremblay, Ministre des relations internationales du Québec, et le directeur de l'ÉNAP, M. Marcel Proulx, signaient une entente qui accorde au GERFI une responsabilité nouvelle en matière de recherche institutionnelle. Celle-ci est accompagnée d'une subvention importante s'étendant sur une période de quatre ans. Le Professeur Michaud a joué un rôle déterminant à ce chapitre; je le félicite et lui souhaite, avec le concours du Professeur Comeau et d'autres chercheurs, beaucoup de succès dans cette nouvelle initiative du GERFI. Madame Gagnon-Tremblay fera part publiquement de cette entente, dans quelques jours, lors d'une conférence qu'elle prononcera à l'ÉNAP de Québec.

Enfin, je souhaitais que la transition se fasse non seulement lorsque ces buts seraient atteints, mais aussi sans lutte intestine et d'une façon qui favorise à la fois la continuité et le changement, en présence de personnes qui ont été associées à l'évolution du GERFI.

Nous venons de vivre, notamment avec le concours de plusieurs anciens et d'autres personnalités, un 21^{ème} anniversaire inoubliable qui a permis tout cela avec beaucoup de classe et de professionnalisme, dans le sérieux suivi de la joie des retrouvailles. Je m'en réjouis avec vous et remercie très sincèrement tous les intervenants et participants à cette journée d'étude sur *les stages et les carrières au plan international*, coordonnée d'une main de maître par le professeur Comeau.

* * *

Mes amis auront compris que je tenais à faire cette transition non pas pour prendre une retraite dorée mais parce que j'étais convaincu que le temps était venu de passer le bâton. D'une part, ceci me permettra, pendant quelque temps encore, de continuer à donner mon enseignement et à coordonner mon séminaire de recherche. D'autre part, il me reste tant d'autres défis à relever, ici et ailleurs, tant de textes à lire et à écrire, de coins de la planète à voir et à revoir, de musique à écouter, de fleurs et d'oiseaux à admirer, de grands et petits crus à déguster, de pentes de ski à dévaler, de travaux à exécuter dans mes « sentiers du monde » à la campagne, sans oublier le temps supplémentaire que je voudrais passer avec ma grande famille, en particulier avec mes huit petits-enfants. Évidemment, je sais que je ne pourrai réaliser tout ce que j'ai en tête, mais du moins en partie, si la passion de connaître qui m'a toujours habité et les forces physiques et mentales requises ne m'abandonnent pas trop rapidement. Cela n'exclut pas de plus longues périodes de calme devant notre lac, vieux de 10 000 ans, dont la vue m'incite toujours à réfléchir aux vertus de la sérénité et de la sagesse et à me convaincre combien Confucius avait raison lorsqu'il affirmait que la solution à beaucoup de nos problèmes et de nos interrogations étaient entre nos mains.

D'un côté, c'est un conseil que j'ai tenté de suivre et j'en viens à la conclusion que, malgré des déceptions – qui n'en a pas – que je reconnais aisément, toutes les embûches, y compris de santé, que j'ai dû relever souvent, j'ai été privilégié d'avoir eu jusqu'à présent, une vie enrichissante et pleine d'expériences fascinantes, d'être comblé par une famille merveilleuse qui fait notre joie, par des amis nombreux et accueillants aux quatre

coins d'une planète que j'ai eu la chance de sillonner en tous sens ainsi que par des étudiants et des collègues auxquels je suis très attaché. Je crois fondamentalement, pour reprendre les mots d'Albert Camus, que *s'il y a beaucoup de choses à déplorer dans le monde, il y en a encore plus à admirer.*

D'un autre côté, il y a évidemment des crises qui nous dépassent et il y a des moments où l'on aimerait certes être loin de tous les problèmes nationaux et internationaux, mais la réalité nous rattrape rapidement. À ce sujet, si je ne saurais tomber dans le pessimisme des uns et le triomphalisme des autres, je n'en demeure pas moins très préoccupé par les enjeux de la société internationale contemporaine. Je n'ai jamais cru aux théories « d'après-moi le déluge ». Au contraire, je suis débordant d'enthousiasme et d'espoir face à la majorité des jeunes d'aujourd'hui, même si je crois qu'une minorité restera en marge chez-nous, et que des majorités de gens seront hélas encore marginalisées dans trop de pays avec lesquels il nous faudrait apprendre à mieux coopérer.

Les défis à relever par les diplômés en gestion publique internationale sont là, de plus en plus présents et contraignants. Leur solution exigera beaucoup d'imagination, de travail, de détermination, de compétence, de capital, de probité et de coopération, bref de saine gestion. Voilà, pensez-vous, un lourd mais fascinant cahier de charges en cette ère de mondialisation galopante et enveloppante.

* * *

Mes derniers mots seront donc pour vous, chers étudiants et étudiantes, qui avez toujours occupé une place centrale dans ma vie. À plusieurs reprises, mon épouse m'a souligné que je m'occupais plus de vous que de mes propres enfants... C'était sans doute le cas, lorsque je faisais de longues missions d'enseignement à l'étranger et parfois même, ici. Voilà pourquoi j'aimerais bien me reprendre en passant plus de temps avec mes petits-enfants, ce qui fera bien l'affaire de mes enfants...

Vous avez choisi d'œuvrer dans le vaste domaine de la gestion internationale. Si, autrefois, on pouvait faire une distinction très nette entre le national, d'une part, et l'international, d'autre part, celle-ci s'est atténuée progressivement au cours des dernières décennies au point où le national est de plus en plus affecté et déterminé par l'international et cela dans presque tous les domaines et pas seulement au chapitre de l'économie, du commerce et des investissements mais aussi à ceux de l'environnement, de la culture, de la démocratie, des droits humains, de la santé et tant d'autres encore. La technologie, notamment au plan des communications et des transports, a radicalement changé nos vies. Alors que de nombreux pays connaissent conflits et sous-développement, d'autres font des progrès remarquables. Vous aurez à vivre dans un monde de plus en plus ouvert et interdépendant mais fort contrasté et perturbé. Un univers où le *savoir* sera cause et conséquence de bienfaits et de méfaits. Je vous souhaite donc la *passion du savoir* pour des fins légitimes qui inciteront et concourront à une gestion plus efficace et plus équitable de la planète. Une telle passion du savoir et de l'international vous permettront aussi de ne jamais vous ennuyer dans la vie.

Ceci commence chez-nous et en chacun de nous. Je sais que vous partagez ce qui n'est pas un rêve illusoire mais une vision lucide et équilibrée du monde de demain que nous ne devons pas simplement nous occuper à deviner mais contribuer à améliorer ensemble pour les générations futures. Je vous souhaite bonne chance et vous assure que, tant que la santé me le permettra, vous pourrez compter sur mes encouragements dans votre parcours international.

Prof. Louis Sabourin

Montréal, le 11 novembre 2004.



X0144323 5