



Conseil d'administration de l'UQAM

Avec un peu de recul

// DIANE BERTHELETTE, Département d'organisation et de ressources humaines, membre du Conseil d'administration de l'UQAM de mars 2002 à mai 2008

Le concept de gouvernance s'est imposé dans nos pensées et nos discussions depuis novembre 2006, moment où nous avons appris que l'UQAM n'avait pas les moyens financiers de supporter ses projets de construction. Quelles sont les principales leçons à tirer des analyses qui ont eu cours depuis ?

Avant de répondre à cette question, il m'apparaît important de définir ce que j'entends par gouvernance dans un contexte tel que celui de l'UQAM, une institution censée s'appuyer sur la collégialité : il s'agit des processus décisionnels utilisés par des individus et des groupes pour remplir des mandats institutionnels. Ceci étant dit, je dois également préciser que je ne suis pas une experte de la question mais plutôt une professeure qui a été membre du conseil d'administration et de diverses autres instances de l'UQAM, et de conseils d'administration d'autres organisations. C'est essentiellement mon expérience qui a nourri les réflexions qui suivent. J'ajouterais que ces dernières ont été faites à chaud. Plus de recul me sera nécessaire pour mettre un point final à mon analyse.

Je sais que des discussions sont prévues au CA de l'UQAM sur la gouvernance. J'espère que le rapport du Vérificateur général fera l'objet d'une analyse en vue de compléter les changements qui ont déjà été apportés pour améliorer le fonctionnement du conseil.

Selon le Vérificateur général, « [...] le CA a accordé son approbation à tous les contrats liés aux deux projets immobiliers sans avoir en main les confirmations des subventions attendues du MELS. Il s'est satisfait des assurances verbales des dirigeants concernés. » (p.79) Ce commentaire soulève une question fondamentale plus globale : le CA peut-il approuver des projets lorsque le MELS ne lui a pas confirmé l'octroi des subventions demandées par l'UQAM? Je ne peux pas répondre par un oui ou un non à cette question. Un non signifierait que le dernier budget n'aurait pu être adopté puisqu'il était appuyé sur l'hypothèse du versement des subventions conditionnelles à la mi-décembre 2008, par le Gouvernement du Québec. Peut-on se permettre d'élaborer un budget en omettant 65 millions, alors que 80 % du budget, d'environ 370 M\$, est consacré à la masse salariale ? Il me semble évident que non. En outre le CA continue d'approuver des projets financés à même la marge de crédit. Alors jusqu'où le conseil peut-il aller ? Combien d'argent peut-il se permettre de dépenser avant d'avoir une confirmation d'octroi ? Tout dépend de l'impact des frais financiers encourus par les emprunts sur le budget de fonctionnement. Inutile de dire que tout projet devrait être accompagné d'informations et d'un bilan sur le sujet. Mais cela ne suffit pas. S'il est vrai que le CA est informé du montant de la marge de crédit et des frais financiers de l'UQAM, il approuve, au cas par cas, les projets qui lui sont soumis. Au cours des années passées au CA, j'ai vu beaucoup de projets et de contrats. Selon la direction, ils étaient tous importants voire essentiels. Jamais avons-

nous eu de discussion permettant de les analyser conjointement et d'établir des priorités d'action, ne serait-ce que sur une base annuelle. Qu'était-il plus important de faire : rénover les immeubles existants, en construire de nouveaux, changer les technologies de téléphonie, ou faire des réserves pour augmenter le salaire du personnel dont les conventions collectives viennent à échéance, ou encore pour investir dans les projets soumis à la Fondation canadienne pour l'innovation ? Certains me diront que les exemples que je viens d'énumérer sont de nature et de coût différents et qu'il est difficile de trancher. Je sais ! C'est pourquoi, pour prendre des décisions éclairées, basées sur une analyse rigoureuse et un sens critique à propos, le CA a besoin de recevoir des dossiers bien étayés dégagant une vision globale des défis que l'UQAM souhaite relever, et des contraintes et des opportunités qui s'offrent à elle. Puis, on doit lui proposer une stratégie pour faire face aux contraintes et atteindre les objectifs visés. Seule une telle stratégie, accompagnée d'une analyse d'impact financier des projets, peut permettre aux membres du CA d'évaluer adéquatement la pertinence des projets déposés à chaque réunion et le bien-fondé des dépenses proposées. Quand l'UQAM possèdera-t-elle un tel plan d'action, élaboré de manière rigoureuse et collégiale, afin de recevoir l'adhésion de notre communauté ? Les consultants partis, nous pouvons espérer que les membres de la direction auront le temps de le faire.

En ce qui concerne le CA, le suivi de ses décisions est le second aspect important abordé par le Vérificateur général. Il a raison de mentionner qu'aucune suite n'a été donnée à une résolution du CA de mars 2005 (p. 79). J'ai constaté ce problème à maintes reprises. Je considère que c'est inacceptable. Malheureusement j'ai également observé qu'il était insuffisant de dénoncer une telle situation pour qu'un correctif soit apporté. La direction de l'UQAM doit formaliser un processus de suivi des résolutions du CA. On devrait dresser une liste des résolutions adoptées. Celle-ci devrait être mise à jour et envoyée à chaque mois aux membres du CA, et validée par un membre de l'exécutif du SPUQ en vue des concertations avec les professeurs membres du CA. Le document devrait préciser l'échéancier prévu, le nom de la personne responsable de sa mise en œuvre et l'état d'avancement des travaux. Il devrait faire l'objet d'une période de questions à chacune des réunions du conseil.

Ceci dit, l'élaboration de nouvelles règles n'est pas une panacée. Encore faut-il qu'elles soient respectées. Nombre d'études montrent que les organisations omettent fréquemment de se conformer à leurs propres politiques et règles organisationnelles. Le Vérificateur général cite un exemple éloquent : afin de contourner la règle selon laquelle le CA devait approuver les contrats excédant 500 000 \$, on les a segmentés de manière à ce que leurs montants soient inférieurs à la limite réglementaire. En outre, à une question récemment posée au nouveau Vérificateur interne de l'UQAM, sur les mesures à mettre en œuvre pour prévenir qu'une catastrophe similaire ne se reproduise, celui-ci a répondu qu'aucun mécanisme ne pouvait totalement nous protéger contre des comportements malveillants d'un dirigeant qui



aurait un ou des complices au sein de notre université. Seule une dénonciation et, j'ajouterais, la réception de factures non autorisées pourraient nous alerter. Certes plusieurs mesures ont été prises pour réduire les risques. D'autres doivent être ajoutées. Mais aucune université, aucune organisation n'est totalement à l'abri. Regarder de plus près le passé des personnes qui présentent leur candidature à des postes décisionnels, de manière à écarter celles dont les comportements ne cadrent pas avec nos valeurs institutionnelles, ni avec les exigences des tâches qu'on souhaite leur confier, serait déjà une amélioration.

Je terminerai mon analyse sur le CA par un aspect qui n'a pas été abordé par le Vérificateur général : le recours à des tactiques d'intimidation pour faire taire des membres du CA : le temps manque, la question est ridicule, le commentaire reflète un conflit d'intérêt, dans le privé on est capable de prendre des décisions en peu de temps, et j'en passe. Toutes les catégories de membres y ont eu recours à l'occasion. Il appartient au président du CA de veiller à ce que chacun des membres soit traité avec respect. Il n'en demeure pas moins que le choix de membres du CA, parmi nos collègues professeurs, doit s'appuyer non seulement sur leur capacité de travail et d'analyse mais aussi sur celle de faire valoir leur point de vue, avec ténacité, quelles que soient les tactiques utilisées pour les en dissuader. Malheureusement il ne s'agit pas d'une mesure à toute épreuve. Toutefois je suis convaincue que la présence des membres issus de l'interne est essentielle pour augmenter les probabilités que les membres externes aient une vision plus globale de la culture de l'UQAM et, que les dossiers soient analysés dans une perspective plus globale. Ceci dit, l'inclusion d'autres membres de la direction que le recteur, parmi les membres votants, pose problème : en cas

de désaccord entre eux et le recteur, ceux-ci ne peuvent exercer leur libre arbitre au CA puisqu'ils sont tenus d'être solidaires du recteur. Comment peut-on leur demander d'être imputables dans un tel contexte?

En somme, le dossier n'est pas clos. Malheureusement il doit rester bien vivant de manière à ce que des décisions constructives soient prises pour réduire au minimum les risques d'une autre crise similaire.

Selon le Vérificateur général, le MELS a également des devoirs importants à faire, dont on a fait très peu écho dans les médias : clarifier les critères sur lesquels il s'appuie pour attribuer, aux universités, les fonds nécessaires à la construction d'espaces académiques. Il pose les questions suivantes :

« • *Pourquoi ce projet [îlot Voyageur] a-t-il reçu 25 M\$, alors qu'un autre projet, entrepris dans la même ville pendant la même période de temps, a obtenu un montant différent? [...]*

• *Dans un autre ordre d'idées, pourquoi une université sans déficit de superficies a-t-elle touché une subvention pour un projet à proximité d'une autre université en excédent de superficies? » (p. 91)¹*

Sans démarche cohérente et transparente, de la part du MELS à ce sujet, la ministre Courchesne n'a aucune leçon à nous donner. □

1. Je présume qu'il s'agit dans le premier cas du pavillon Molson, pour lequel l'Université Concordia aurait reçu 60 millions et, dans le second cas, du pavillon construit par l'Université de Sherbrooke à Longueuil qui, selon les médias, serait subventionné par l'État à hauteur de 150 millions.

Pour l'éducation sans spéculation

// GEORGES LEBEL, Département des sciences juridiques

Le rapport du Vérificateur général du Québec n'apprendra rien à ceux qui ont suivi le dossier. La version donnée par les membres du CA qui prétendent qu'on leur a caché des choses n'est pas infirmée, mais le CA, l'UQ et le Ministère sont blâmés pour leur étonnante insouciance. Que penser par exemple d'un comité de vérification qui ne se réunit pas pendant trois ans?

Le SPUQ a déjà fait remarquer que, dans cette affaire, on ne parle que de gros sous et de chevaliers d'industrie, et pas du tout de production intellectuelle, d'utilité sociale ou d'exigences de formation. Mais dans ce monde du marché, les comptables sont nos intellectuels. Curieusement, on ne parle pas de la source de ce cafoillage financier; et c'est bien de marché qu'il s'agit. Les autorités québécoises ont intimé aux administrations publiques d'agir comme et dans le marché. Le CA de l'UQAM les a pris au sérieux et s'est mis, depuis le lancement du pavillon des Sciences à utiliser des fonds publics pour spéculer sur le marché locatif à Montréal. Et cela n'est pas le fait de deux larrons et d'un tondu, mais bien de tout l'appareil administratif de l'UQAM, de l'UQ et du Ministère. On a beau discréditer l'opération *a posteriori* comme n'étant pas un PPP, mais c'était de cela dont on s'inspirait dans toute la pyramide.

Pire, on impute le cafoillage à la structure participative de l'UQAM, sa « gouvernance » comme disent les financiers. Pourtant, ce sont ces instances participatives qui ont crié au fou quand le deuxième projet a été lancé, qui ont alerté l'opinion. Ce sont les étudiants des sciences humaines et de science politique qui ont manifesté dans la rue, c'est le SPUQ qui l'a maintes fois dénoncé. Et la réaction de madame la ministre est d'annoncer une loi pour empêcher que ces éveilleurs de conscience sociale puissent continuer à fustiger avec efficacité ceux qui veulent réduire le fonctionnement d'une université aux diktats du marché. Un Conseil d'administration d'agioteurs serait la meilleure garantie d'une université « productive ».

Et là, on atteint des sommets quand on demande à ceux qui s'y sont opposés d'accepter aujourd'hui de payer le prix des errements de ces agioteurs qui sont toujours au Conseil.

Non merci! Pas parce que nous sommes ingrats, insensibles ou corporatistes, mais parce que c'est de l'avenir du Québec qu'il s'agit, de l'accessibilité aux études supérieures, du maintien d'une recherche/création axée sur la présence au social et les services aux collectivités. C'est la place et le dynamisme de l'UQAM qu'on vise et atteint. □