



Pas de recette miracle pour la gouvernance des universités

NDLR : Ce texte a paru dans *Le Devoir* le mardi 10 juin 2008.

// BERNARD ÉLIE, Département des sciences économiques

J'ai siégé six ans au conseil d'administration (CA) de l'UQAM (de 1995 à 2001) et connu quatre changements au poste de recteur. Le CA se compose de seize membres : trois membres de la haute direction, dont le recteur, trois professeurs, deux étudiants, un chargé de cours, six socio-économiques et un diplômé. Donc, il y a neuf administrateurs de « l'interne », six de « l'externe » et un entre les deux : le diplômé. À mon époque, le dernier représentant des diplômés était cadre supérieur d'une grande banque.

Augmenter, selon le souhait de la ministre de l'Éducation, Michelle Courchesne, le nombre de membres externes permettrait-il une meilleure gouvernance ?

Plus d'indépendance et moins de connivence sont sans doute souhaitables pour la qualité de la gestion des universités. Cependant, mon expérience m'a montré que les membres externes, par principe et par affinité, se ralliaient et soutenaient toujours la direction et reprochaient aux membres internes de ne pas appuyer la direction. Comme le disait l'un de mes collègues administrateur, les professeurs se considéraient et étaient en quelque sorte la loyale opposition à sa majesté.

En effet, les seuls critiques et les mieux préparés étaient, et sont toujours, les membres internes, en particulier les professeurs. Ces derniers se rencontrent la veille des séances du CA avec des membres de l'exécutif de leur syndicat (le SPUQ) pour analyser tous les points à l'ordre du jour et prendre position.

Confiance aveugle

La connivence avec la direction ne provient pas des membres internes, au contraire ! D'ailleurs, plusieurs des administrateurs externes n'avaient pas lu leurs dossiers;

quand ils étaient là, souvent leur enveloppe de documents n'était même pas décachetée.

Cela reflète sans doute la confiance aveugle des administrateurs externes dans la compétence de la direction. Les membres de la haute direction sont souvent des administrateurs d'autres organisations; entre gens bien pensants, on ne peut se suspecter.

Les administrateurs internes manquent-ils d'indépendance ? Les membres du CA syndiqués (chargé de cours et professeurs) sont totalement protégés par leur convention collective, aucune menace ne peut avoir prise sur eux. Il n'y en a d'ailleurs pas. Aucun chantage sur leur carrière ne peut se produire, leur indépendance est totale.

« L'externalité » des autres administrateurs n'est pas garante d'une bonne gouvernance. Au début l'an 2000, lorsque les cadres de l'UQAM ont désavoué la direction, soutenant ainsi la position des administrateurs internes, les administrateurs externes ont compris et ont rejoint l'opposition.

Non, la qualité d'externe n'est pas la panacée pour une bonne gestion. J'ai sympathisé avec plusieurs administrateurs externes, certains ont apporté de grandes contributions à l'université, en particulier les présidents du CA, mais c'est leur fonction et non pas leur qualité d'externe qui a été déterminante.

L'équilibre dans une institution aussi complexe qu'une université et sa bonne gouvernance ne relèvent pas d'une recette miraculeuse. Les employés ne sont pas toujours démoniaques. À l'UQAM, le dévouement des employés à l'établissement est entier, mais pas à la direction. □

CONSEIL
SYNDICAL

MERCREDI 18 JUIN

12 h 30, R-M110

PAVILLON DES SCIENCES DE LA GESTION