

## Gouvernance des universités: une loi cosmétique

**Michel Seymour et Guy Rocher, professeurs à l'Université de Montréal**

**Ce texte a été publié dans Le Devoir du 17 septembre 2008**

Dans son éditorial du 11 septembre dernier, Marie-Andrée Chouinard soutient que la loi sur la gouvernance des universités, envisagée par la ministre Michelle Courchesne, est une réforme nécessaire. Il semble que cette loi contiendra au moins cinq dispositions, dont certaines sont issues du rapport de l'Institut sur la gouvernance des organismes publics et parapublics (IGOPP) sur la gouvernance des universités. Ainsi, les universités seraient dorénavant gouvernées par un conseil composé au deux tiers de membres externes à l'Université. Par ailleurs, il faudrait s'assurer de la présence de divers comités, dont ceux des ressources humaines, de la gouvernance et de la vérification. Enfin, la ministre Courchesne juge à propos que l'on mette en place un large forum dans lequel les membres de la communauté universitaire pourraient s'exprimer. Or, ces diverses mesures existent déjà à l'Université de Montréal, et cela n'a pas empêché cette université d'être aux prises avec plusieurs difficultés importantes. La loi envisagée par la ministre risque donc d'être purement cosmétique. En réalité, les problèmes structurels de l'Université de Montréal s'expliquent par des raisons inverses à celles qui sont invoquées par la ministre. Le problème n'est pas que la gestion des universités soit assurée par les acteurs en place, mais au contraire que ceux-ci ne sont pas assez impliqués dans la gestion de leur propre université. Une concentration accrue des pouvoirs risque fort d'empirer le mal.

### **La composition du conseil d'administration (C. A.)**

En vertu de ses statuts, le Conseil de l'Université de Montréal doit être composé du recteur, de cinq membres de l'Assemblée universitaire, de deux étudiants, mais aussi de seize membres qui proviennent de différents horizons. La composition respecte donc le souhait de la ministre et la recommandation du rapport de l'IGOPP. Les principaux problèmes que l'on souhaite éviter dans les universités ont-ils été atténués avec une telle composition à l'Université de Montréal? Un examen critique des récentes décisions du C. A. suggère le contraire. Les membres du C.A. ont donné l'aval à la nouvelle politique budgétaire dite « entrepreneuriale », caractérisée par l'abandon du principe de péréquation interfacultaire et l'obligation pour les facultés de réaliser l'équilibre budgétaire et de produire des « plans d'affaires » – la conséquence prévisible étant une inégalité des moyens et un appauvrissement de la diversité des disciplines. Le Conseil a en outre approuvé sans broncher un projet immobilier d'un deuxième campus sur les terrains de la gare de triage d'Outremont, d'une envergure colossale qui risque d'engager l'institution dans une dérive immobilière et financière. Enfin, au nom de cet idéal de faire de l'Université de Montréal une université de recherche de classe mondiale, il a aussi approuvé diverses dépenses immobilières qui sont à l'origine d'un déficit accumulé de plus de 120 millions et qui, maintenant, en hypothèquent le fonctionnement quotidien.

### **Le Comité sur la gouvernance du C. A.**

Il y a bel et bien à l'Université de Montréal un Comité sur la gouvernance du Conseil. Mais cela n'a pas empêché que les nominations à des postes de direction – d'école ou de faculté – se fassent dans des conditions inacceptables. Parfois, ce sera un membre du comité de sélection qui sera nommé au poste que le comité avait pour tâche de combler. Une question simple se pose dans ce cas : ne doit-on pas constituer les comités de sélection avec des personnes qui ne sont pas des candidats possibles? Tous auront compris que la nomination au

sein de comités de sélection de personnes susceptibles d'être intéressées par les postes en jeu place ces comités en conflit d'intérêts. En d'autres occasions, le processus de consultation est interrompu, et la personne choisie ne correspond pas aux choix des membres de la communauté. À ce jour, le Comité de la gouvernance du Conseil est demeuré silencieux et tolère ces écarts inacceptables.

### **Le Comité de vérification du C. A.**

Il y a aussi un Comité de vérification au Conseil de l'Université de Montréal, mais a-t-il joué pleinement son rôle dans l'achat, la vérification et la revente très controversée du 1420 Mont-Royal? Les évaluations initiales relatives à l'achat de l'immeuble et au coût des rénovations ont indiqué un investissement d'environ 50 millions de dollars. Une fois que les rénovations ont été amorcées et que des unités se sont installées, on a mené des vérifications additionnelles qui ont apparemment porté le coût estimé total à 150 millions de dollars. Une erreur de 100 millions! Pire encore, une fois l'institution engagée dans ce processus, il a été décidé de faire marche arrière et d'autoriser l'achat des terrains de la gare de triage d'Outremont. Prétextant le débordement des coûts du 1420 Mont-Royal, on s'est engagé tête baissée dans un projet immobilier pharaonique évalué pour le moment à 1,2 milliard de dollars. La seule mise à niveau des terrains de la gare de triage d'Outremont s'élève à 120 millions de dollars, et ce, avant que la première pelletée de terre n'ait été effectuée! L'argument invoquant l'escalade des coûts pour le 1420 Mont-Royal ne vaut plus, surtout que les sommes gigantesques que l'on veut investir dans le projet du second campus pour les prochaines décennies sont appelées à dépasser inévitablement le 1,2 milliard initialement prévu.

Enfin, malgré la présence d'un Comité de vérification du Conseil, les états financiers sont difficiles à déchiffrer. En particulier, des modifications dans les inscriptions aux différents postes budgétaires surviennent d'une année à l'autre. Ainsi au Fonds de fonctionnement, on scinde les intérêts liés à la dette (8,5 millions) en deux composantes, et on modifie les dénominations pour être en mesure dans les prochaines années de lire un montant moins important au poste budgétaire – service de la dette (4,6 millions). Encore là, le Comité de vérification du Conseil n'a pas émis de directives pour que ces documents reflètent réellement les mouvements de fonds et leurs attributs, bien que les représentants de la communauté universitaire l'aient exigé.

### **Le Comité des ressources humaines du C. A.**

Un comité des ressources humaines existe bel et bien au Conseil de l'Université de Montréal, mais en a-t-on tiré des bénéfices? Non. Car dans les faits les dérives se sont poursuivies. Voici quelques exemples. Un membre de la direction jouit d'un salaire annuel de 300 000 \$, qui dépasse celui du recteur, ce qui contrevient à la politique de rémunération des membres du rectorat établie par ce même Conseil. En outre, en parfaite contravention avec les recommandations du rapport sur la rémunération des cadres supérieurs et la politique de rémunération citée plus haut, des primes sont encore accordées à des cadres supérieurs une fois que ceux-ci reprennent leur fonction professorale. Pour d'autres cadres académiques, on maintient le cumul des congés de ressourcement et de la sabbatique. De telles pratiques, révélées et décriées par la communauté universitaire, n'ont pas été abolies malgré la présence d'un comité de ressources humaines du Conseil.

### **Un grand forum**

Il y a enfin, comme le souhaite la ministre, un forum qui réunit toutes les composantes de la communauté universitaire à l'Université de Montréal. Il s'agit de l'Assemblée universitaire.

En vertu des statuts, l'Assemblée universitaire (AU) a la responsabilité de déterminer les grandes orientations de l'Université. Le problème avec la direction actuelle et les précédentes, c'est que cette instance représentative et pluraliste est toujours mise devant le fait accompli, quand elle est consultée. N'y a-t-il pas d'orientations plus fondamentales que le principe de péréquation entre des facultés universitaires ou que l'ambitieuse implantation d'un second campus? Dans ces dossiers, les membres de l'AU ont été informés une fois que les décisions ont été prises. Leur rôle d'orientation a été complètement brimé. En quoi une concentration accrue des pouvoirs garantirait-elle que les instances de délibération telles que l'AU, qui font partie intégrante de la culture universitaire, ne soient pas exclues de la prise de décision?

### **Le problème : la culture du secret**

À la source de tous ces problèmes, croyons-nous, loge l'opacité, la culture du secret, des décisions prises en vase clos, le manque de respect des diverses instances de l'université, l'absence de collégialité et un refus de rendre des comptes à la communauté universitaire et plus largement à la collectivité québécoise qui y investit des ressources. Ce diagnostic est différent de celui des membres du groupe de travail qui a rédigé le rapport de l'IGOPP et de celui qu'expose la ministre. La solution, nous semble-t-il, n'est pas d'éloigner encore davantage le Conseil de la communauté universitaire, mais bien au contraire de le rapprocher.

Le projet de loi qui chapeautera la réforme envisagée par la ministre exige une modification des chartes et des statuts des universités québécoises. Il y a là une occasion à saisir pour établir, dans chaque institution, les bases d'un collectif décisionnel qui mettra à profit les compétences des membres de la communauté universitaire et leur connaissance profonde de l'institution, tout autant que l'input de membres externes, soucieux de faire du parcours universitaire étudiant un élément essentiel pour le mieux-être des prochaines générations.