

Quelle gouvernance pour les universités ?

Alain Dupuis
Téluq UQAM



FQPPU 30 avril 2008

Un modèle de gouvernance sans fondement



- **Un conseil d'administration composé en majorité de membres externes et « indépendants » ?**
- **Une idée sans fondement dans les écrits des spécialistes sur la gouvernance universitaire.**
- **Au contraire, il s'agit d'une idée à la source de la plupart des problèmes de gouvernance universitaire documentés dans le monde.**
- **L'exemple de la Cardiff University dans les années 80.**

Améliorer la gouvernance universitaire ?

- **Ce sont des universités « managériales » et non des universités collégiales qui ont vécu de graves problèmes de gouvernance dans le monde (Shattock, 2006)**
- **Dans les universités managériales, les professeurs ont vainement critiqué et sonné l'alarme, comme dans le cas des projets immobiliers de l'UQAM.**
- **Pour améliorer la gouvernance des universités, il faut renforcer le collégialisme, et non l'affaiblir.**

L'incapacité des conseils d'administration composés de membres externes

- **Chait, Holland et Taylor (1991, 1996); Bennet (2002) : les conseils d'administration universitaires composés de membres externes sont des instances de gouvernance peu efficaces, ils n'ont pas d'impacts sur les grandes orientations de l'établissement ou sur la conduite prudente de ses affaires.**
- **Les membres externes comprennent difficilement ce qui se passe dans une université: ils connaissent peu les métiers et la culture universitaires; ils ne sont pas impliqués dans le fonctionnement quotidien des instances « inférieures » (départements, comités de programmes, etc.).**

L'incapacité des conseils d'administration composés de membres externes

- **Les membres externes des conseils d'administration sont de facto solidaires du recteur et s'en remettent à son avis.**
- **Ils n'ont pas le choix, ils sont dépendants de lui pour leur compréhension de ce qui se passe.**
- **Jones et Skolnik (1997) : les membres internes sont plus critiques que les membres externes.**
- **L'importance du « checks and balances » (contrepoids)**

Une réforme managériale

- **Aucune étude n'étaye l'idée d'un conseil d'administration composé de membres externes.**
- **Une réforme qui s'inscrit dans un courant managériale avec ses instruments managériaux.**
- **Hiérarchie, centralisation, planification stratégique, imputabilité des gestionnaires, indicateurs de performance mesurables, règles de « saine gouvernance », etc.**

Diagnostic et solution managérialistes

- **Diagnostic : il n'y a pas de ligne d'autorité hiérarchique bien établie.**

CA

Recteur-PDG

Doyens

Directeurs de département

Professeurs

- **Les professeurs au CA : ils sont les patrons de leur patron !**
- **Une situation qui n'a pas de sens du point de vue de l'archétype organisationnel hiérarchiste.**

Solutions managériales



On va à contresens de ce que nous enseignent les sciences de l'organisation depuis 50 ans sur les organisations professionnelles de services humains complexes.

Sciences de la gestion et gouvernance

- **Organisations à la mission, aux moyens et aux résultats complexes, ambigus, intangibles, opaques, incertains et partiellement indéterminés (universités, écoles, hôpitaux).**
- **La réalisation de la mission repose sur l'exercice d'un jugement complexe par ceux qui font le travail.**
- **Enseignement et recherche. Avancement, préservation et transmission critiques des connaissances élaborées.**

Sciences de la gestion et gouvernance

- **Organisations décentralisées**
 - * **mécanismes du savoir spécialisé et du jugement expert**
 - * **normalisation des qualifications**
 - * **jugement professionnel**
 - * **engagement personnel dans la mission**
 - * **choix collectifs par ceux qui font le travail**
 - * **autocontrôle collégial et critique mutuelle**
- **Organisation professionnelle, modèle collégial, égalitaire, organisation à forte intensité en capital humain.**

La gouvernance par les véritables porteurs et gardiens de la mission

- **Dans une organisation à la mission complexe et intangible, ayant recours à un important capital humain, les droits de décision et de contrôle sont distribués parmi les fournisseurs du capital humain, les porteurs de la mission.**
- **Elle compte sur des mécanismes internes d'autocontrôle sur la base d'une critique mutuelle dans la tradition collégiale.**
- **Les professeurs sont les principaux fournisseurs du capital humain et porteurs de la mission de l'université.**

Les professeurs porteurs de la mission

- **Les professeurs ont la préparation et la légitimité pour être les porteurs de la mission de recherche et d'enseignement de l'université, qui se déploie dans le jugement qu'ils exercent dans leur travail quotidien.**
- **Leur jugement est soumis à des processus de formation, de sélection, de socialisation, d'ajustement et de contrôle mutuel.**
- **Les membres externes du conseil d'administration sont extérieurs à tous ces processus.**

Affaiblissement de la gouvernance

Un conseil d'administration composé aux deux tiers d'externes est une instance incapable de porter un jugement éclairé et d'agir à titre de mécanisme de contrôle d'un recteur-manager sans opposition.

Sciences de la gestion et gouvernance

- **Le modèle collégial met au premier plan la responsabilité de chacun, et les processus qui assurent que cette responsabilité puisse se développer, s'entretenir et se déployer.**
- **Il faut perfectionner ce modèle.**
- **Il faut cultiver ce sens des responsabilités, et non le décourager et l'affaiblir par une transformation managériale des universités.**

Le rôle des instances collégiales

- **Il faut impliquer des instances collégiales dans la gestion administrative, financière et matérielle des universités.**
- **Sinon des décisions importantes échappent à la critique mutuelle des porteurs de la mission et reviennent au seul recteur et à son bon jugement.**

Conclusion

- **Pour améliorer la gouvernance universitaire, il faut davantage de démocratie organisationnelle, pas moins.**
- **Il faut des gestionnaires élus et plus de professeurs au CA et à la commission des études.**
- **Ou alors il faut un sénat professoral au champ de compétence décisionnel étendu.**

Mon étude

Alain Dupuis (2008), « Managérialisme ou collégialisme dans la gouvernance des universités ? Le cas des projets immobiliers de l'UQAM ». *Cahier de recherche du Cergo* 2008-03.

**Disponible à l'adresse suivante:
www.teluq.uqam.ca/cergo**