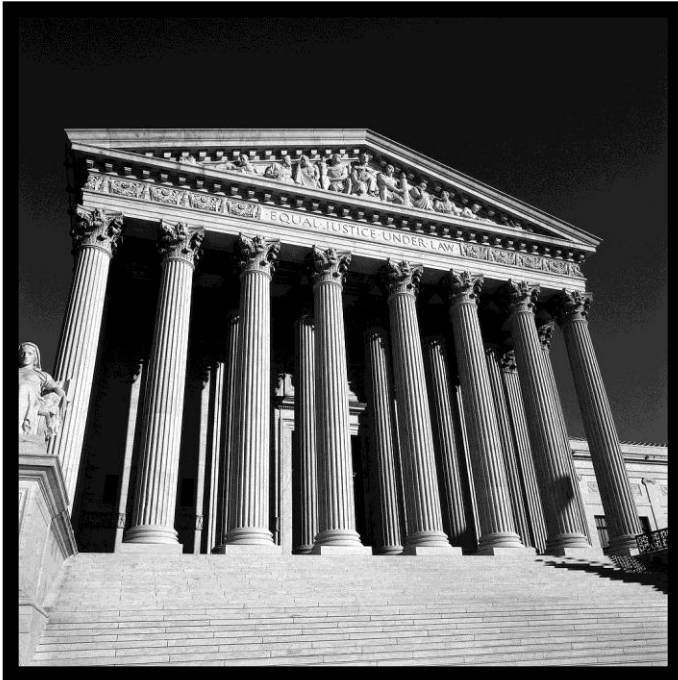
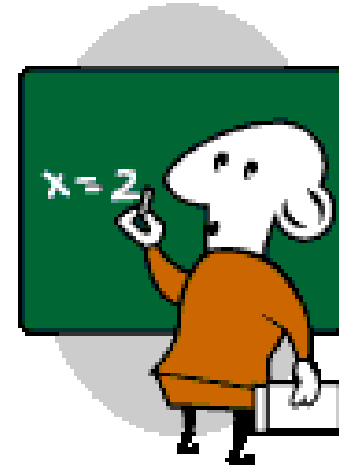


**Grand-voile + petit gouvernail ?**



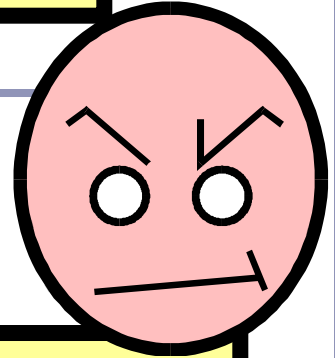
***Gouvernance***



**+**

**universités**

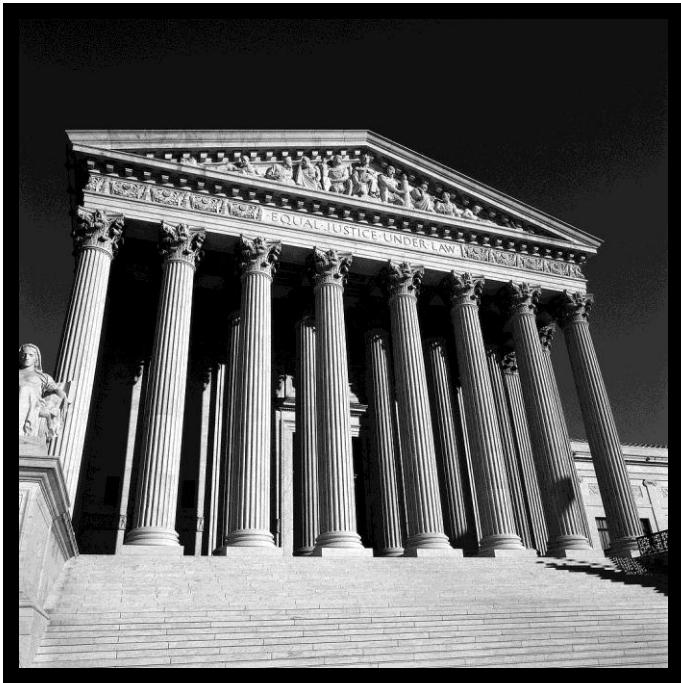
**Ce n'est pas moi qui le dis... !**



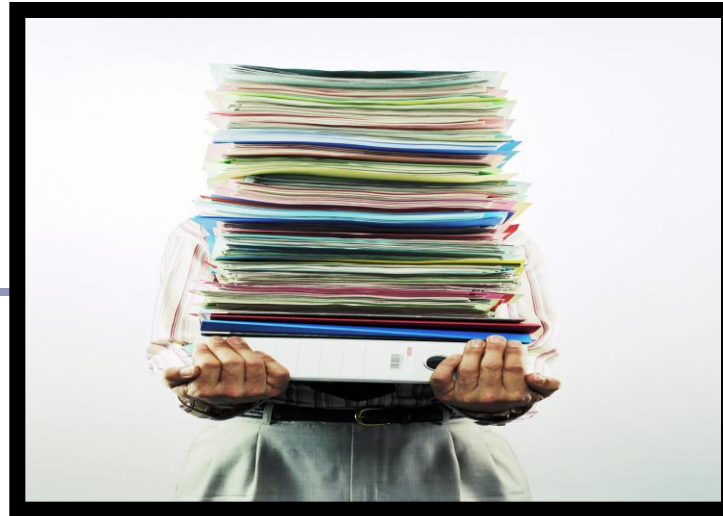
**« Les termes qui jouissent de la faveur des protagonistes du débat public tendent à éveiller les soupçons des universitaires. Le sort de la gouvernance est exemplaire à cet égard [...]. »**

**John Crowley, « Usages de la gouvernance et de la gouvernementalité »**

# ***De la gouvernance***



- 1. Commentaires syndicaux**
- 2. L'UNESCO**
- 3. De la gouvernance comme dispositif de régulation**
- 4. Qu'est-ce qu'une « bonne » gouvernance?**



## **Rapport de l'IGOPP – Principes discutés**

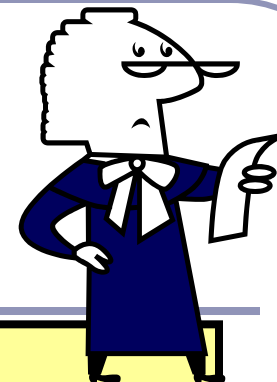
**1 – Mission et gouvernance**

**5 – Composition du C.A.**

**11 – Choix du dirigeant**

**12 – Reddition de comptes**

# **Sources des commentaires**



**McGill / Concordia (Mc-Co)**

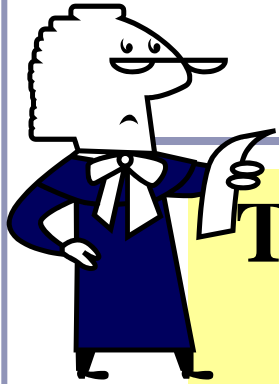
**The Executive Committees of the Concordia University  
Faculty Association and the McGill Association of  
University Teachers**

**FNEEQ-CSN (Fneeq)**

**Fédération nationale des enseignants et enseignantes du  
Québec -FNEEQ-CSN**

**Pierre Lucier - Présentation faite au Conseil fédéral  
De la FQPPU – mars 2007**

## Sources des commentaires



## Table des partenaires universitaires – (TPU)

- **FQPPU** - Fédération québécoise des professeures et professeurs d'université
- **FNEEQ** - Fédération nationale des enseignantes et des enseignants du Québec
- **FPPU** - Fédération du personnel professionnel des universités et de la recherche
- **CPSU** - Conseil provincial du secteur universitaire du Syndicat canadien de la fonction publique
- **FP** - Fédération des professionnelles
- **FEUQ** - Fédération étudiante universitaire du Québec
- **FAEUQEP** - Fédération des associations étudiantes universitaires québécoises en éducation permanente

# ***De la gouvernance***

---

## **1. Commentaires syndicaux**





## Principe 1

[...] une saine gouvernance universitaire doit s'appuyer sur la mission fondamentale de l'université laquelle comprend trois éléments indissociables : l'enseignement supérieur, la recherche et le service à la collectivité.

Les institutions universitaires doivent affirmer clairement et sans hésitation cette mission et s'assurer que celle-ci serve de guide pour les choix fondamentaux de l'institution, les objectifs qu'elle se fixe et les arbitrages entre les projets qui en découlent.



## **Principe 1 - Commentaires**

Tpu : Nous souscrivons à une approche et à des pratiques de gouvernance qui tiennent compte de la mission des universités, laquelle s'appuie d'abord sur sa caractéristique de service public.

Fneeq : Ces principes incontournables ne doivent pas rester à l'état de vœux pieux. Tout modèle de gouvernance devrait les incarner et ainsi favoriser la réalisation des missions de l'université. Or, il n'apparaît pas que les autres principes proposés par le groupe de travail soient articulés à la mission de l'université.

## **Principe 1 – Commentaires (suite)**

---

Lucier :

**Oui, il faut sans doute élargir la participation « civile » aux processus de décision et d'orientation des services publics. [...] Mais ce serait carrément dénaturer les choses que, par mimétisme ou par volonté illusoire d'une plus grande propreté et d'une plus grande efficacité, on entreprenne d'abandonner la gestion du service public aux seules procédures du privé et aux seules façons de faire du libre marché.**

## Principe 5



Le nombre total de membres du conseil devait se situer entre 12 et 20, le nombre optimal étant de 15 [...]. De plus, le groupe de travail est convaincu que la bonne gouvernance nécessite une majorité de 60 à 66% de membres indépendants et que la présidence du conseil doit être assumée par un membre indépendant.

## **Principe 5 – Commentaires (collégialité)**

Fneeq : Selon nous, l'ensemble de la communauté doit être partie prenante partout dans le processus décisionnel. La collégialité doit demeurer au cœur de la gouvernance universitaire, car elle s'inscrit dans une longue tradition qui a fait ses preuves. C'est ainsi que sont assurés la légitimité et la qualité des décisions. Il ne faut pas l'éroder mais au contraire chercher à la renforcer pour le bénéfice de l'université et de la société.

Lucier : [...] la collégialité constitue sans doute la meilleure protection de la liberté et de l'autonomie universitaires.

## **Principe 5 – Commentaires (suite) (collégialité)**

Tpu : Nous souscrivons à une gouvernance transparente s'appuyant sur la collégialité et l'ouverture. [...] Nous exigeons, pour les universités, des conseils d'administration diversifiés et représentatifs de la communauté universitaire et du milieu social, ouverts à la présence d'observatrices et d'observateurs.

Fneeq : En quoi ces membres issus de l'interne seraient-ils moins préoccupés par le bien commun de la communauté que par celui de leurs membres ? [...] Par ailleurs, on pourrait discuter longtemps du degré d'indépendance des membres externes. [...] Les membres internes ont une aussi une certaine perception de la présence des membres externes : ils proviennent du milieu des affaires et ont parfois certaines difficultés à saisir la réalité universitaire.

## **Principe 5 – Commentaires (suite) (membres externes)**

---

Tpu : Nous souscrivons à une conception de l'université où chaque groupe professionnel de même que les étudiantes et étudiants contribuent à l'idéal universitaire et à l'accomplissement de la mission en vertu de leurs responsabilités propres

## Principe 11



la création d'un comité de consultation [qui] aurait le mandat suivant: consulter la communauté universitaire [et] transmettre au comité de candidature ses conclusions ainsi que les noms des candidatures suggérées durant la consultation.

la création d'un comité de candidature composé de membres du conseil, majoritairement de membres indépendants, dont le mandat serait le suivant : recevoir les candidatures; susciter des candidatures tant à l'externe qu'à l'interne; établir la liste des candidatures qu'il souhaite examiner; procéder à l'examen de ces candidatures avec respect et rigueur selon une démarche qui assure la confidentialité la plus complète; retenir les candidatures qui lui semblent à la lumière de la consultation réunir les qualités essentielles; recommander au conseil ces candidats(es).

## **Principe 11 – Commentaires**

Mc-Co : The academy would lose its power to participate on search and selection committees for key academic administrators - it could do no more than suggest candidates, a pointless exercise. Search committees would be composed solely of external board members with no representation from the university community - a process that would completely transform the administration of the university.



## **Principe 11 – Commentaires (suite)**

---

Fneeq: Pourquoi le groupe de travail propose-t-il d'entourer ce processus de la plus grande confidentialité? Prétendument afin d'obtenir la meilleure candidature possible et permettre à un éventuel candidat, provenant du secteur privé, de postuler sans alerter son employeur. Ce modèle ressemble beaucoup à celui de l'entreprise privée et fait fi de la culture des universités, habituée à plus de démocratie.



## **Principe 12 – Imputabilité**

Des institutions autonomes et responsables doivent s'imposer une reddition de comptes exhaustive et transparente. Une telle reddition de compte doit montrer comment l'institution s'est acquittée de sa mission et démontrer que les fonds publics ont été utilisés avec efficacité et efficacité.

Le groupe de travail estime qu'une telle reddition de comptes doit aussi permettre aux institutions universitaires d'exprimer leurs particularités, permettre au gouvernement de juger de la performance des institutions et de l'usage des fonds publics et permettre des comparaisons entre les institutions du Québec et entre celles-ci et celles qui leur ressemblent le plus en Amérique du Nord.

## Principe 12 – Imputabilité (suite)

- Le nombre d'indicateurs pour chacun des aspects (i.e. financier, enseignement et recherche) devrait être restreint; il serait souhaitable que certains indicateurs soient communs à toutes les institutions universitaires du Québec alors que d'autres soient spécifiques à chaque institution.



## **Principe 12 – Commentaires**

Mc-Co : Accountability is reduced to a system of reports that include data and indicators to “assess the quality of teaching” and “evaluate research activities and performance.” How does one measure the quality of teaching by a few indicators? Are there generally accepted measures to allow direct comparison of research activities and performance among institutions? Such a reductionist notion of accountability trivializes the university's mission

## **Principe 12 – Commentaires (suite)**

Fneeq : Mais la reddition de compte ne doit pas se limiter à la seule collecte d'indicateurs et de résultats quantitatifs annuels. [...] En fait, le rapport ne traite pas d'un problème crucial vécu dans les universités, soit la transparence du processus budgétaire [contributions interfonds].

Tpu : Nous souscrivons à l'imputabilité qui dépasse la stricte reddition de comptes budgétaire mais renvoie à la responsabilité des universités de rendre compte du passé, du présent et du futur, par la préservation des connaissances, leur transmission, leur développement.

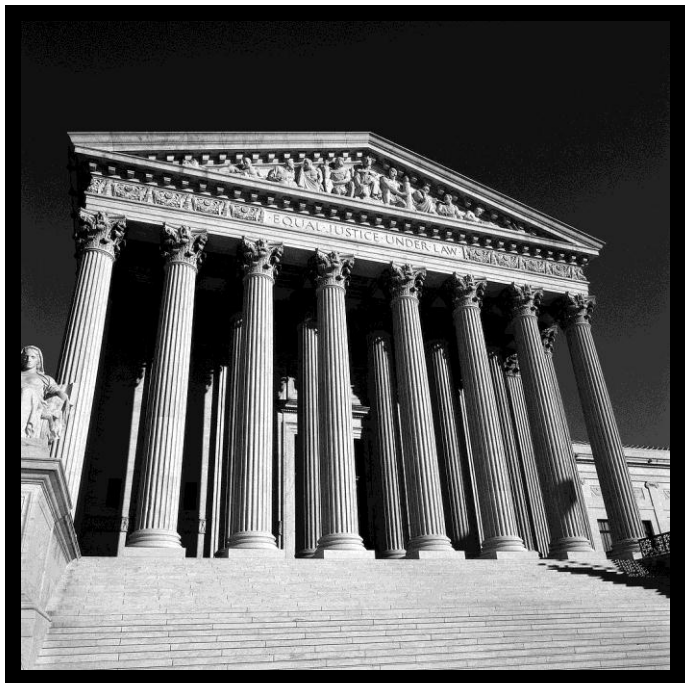
## Les lieux de questionnement

---



- **Mission** : réduction aux trois volets (enseignement, recherche, service à la collectivité)
- **Collégialité** : faible / non-participation des professeur-e-s
- **Imputabilité** : conception restreinte et critères douteux

# ***De la gouvernance***



## **1. Commentaires syndicaux**

## **2. Unesco**



## UNESCO

### Recommandation concernant la condition du personnel enseignant de l'enseignement supérieur - 11 novembre 1997

---

31. Les enseignants de l'enseignement supérieur devraient avoir le droit et la possibilité de participer, sans discrimination d'aucune sorte et selon leurs compétences, aux travaux des organes directeurs des établissements d'enseignement supérieur, y compris le leur, et de critiquer le fonctionnement de ces établissements, tout en respectant le droit de participation des autres secteurs de la communauté universitaire ; les enseignants devraient également avoir le droit d'élire la majorité des représentants au sein des instances académiques de l'établissement.



## UNESCO

### Recommandation concernant la condition du personnel enseignant de l'enseignement supérieur - 11 novembre 1997

---

32. La collégialité s'appuie notamment sur les principes suivants : libertés académiques, partage des responsabilités, droit de tous les intéressés de participer aux structures et modalités pratiques de décision au sein de l'établissement et mise en place de mécanismes consultatifs. Toutes les questions concernant l'administration et la définition des politiques de l'enseignement supérieur [...] devraient faire l'objet de décisions collégiales, aux fins d'améliorer le niveau d'excellence et de qualité académiques, dans l'intérêt de la société tout entière.

## **CEART**

### **Comité des experts sur l'application de la *Recommandation* [...] – octobre 2006**

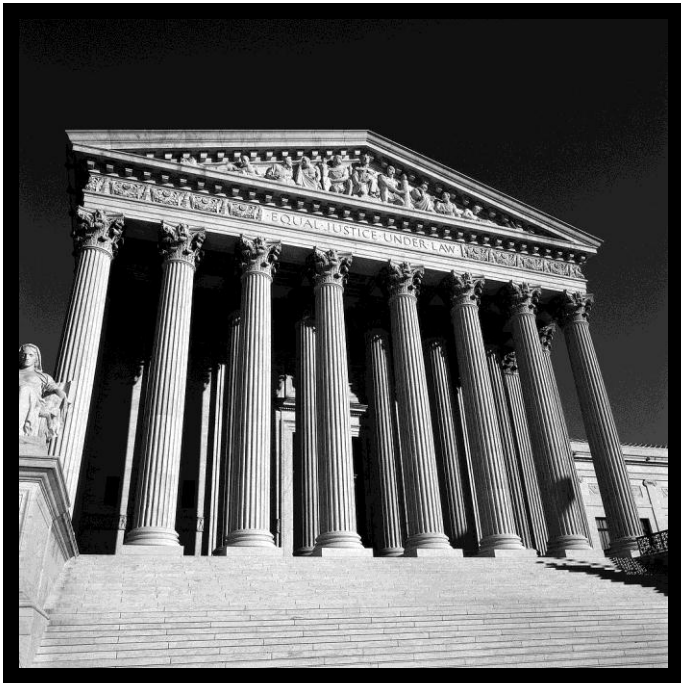
118. [...] un affaiblissement des mécanismes de gestion collégiale et [...] un excès de surveillance bureaucratique et d'activités de gestion. Il en résulte en outre que les membres du personnel enseignant de l'enseignement supérieur sont plus exposés à des contrôles, à des mesures disciplinaires ou à des menaces de se voir refuser une promotion s'ils s'expriment d'une manière pouvant être perçue comme étant critique à l'égard du gouvernement ou des politiques appliquées par les établissements d'enseignement supérieur, pour l'élaboration desquelles ils n'ont pas voix au chapitre.

## CEART – suite

---

**119.** [...] dans un grand nombre de pays, la participation à la prise de décisions est progressivement sapée par des stratégies visant notamment à éliminer les universitaires des organes directeurs ou des principales commissions des établissements de l'enseignement supérieur. On assiste en outre à une fragilisation des possibilités réelles de dialogue coopératif et de négociation portant sur l'évolution des processus de gestion, l'autonomie institutionnelle et la responsabilité des établissements.

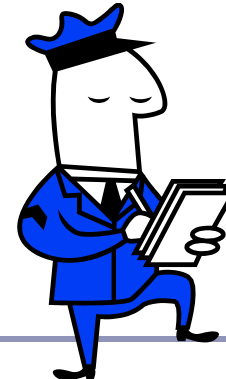
# ***De la gouvernance***



**1. Commentaires syndicaux**

**2. L'UNESCO**

**3. De la gouvernance comme  
dispositif de régulation**



# Dispositifs de sécurité

---



# Caractéristiques du dispositif

---

- **Détecteurs :**
  - sans « valeurs », neutres
  - Non axiologiques
- **Sujet :**
  - Tous sont égaux devant le dispositif
  - Pas assujetti, dé-sujetti
- **Critère :**
  - Présence de l'objet

# La gouvernance comme dispositif de régulation

## Détecteurs :

Sans axiologique

## Sujet :

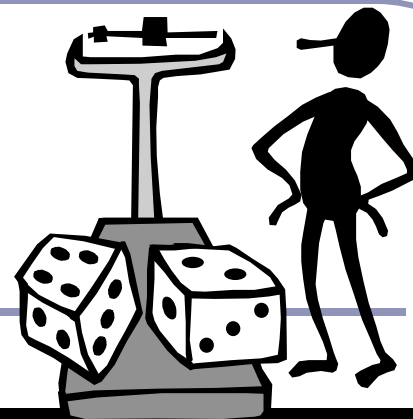
Tous sont égaux devant le dispositif; dé-sujettis

## Critère :

Présence de l'objet

- **Mission** : réduction aux trois volets
- **Collégialité** : faible / non-participation des professeur-e-s
- **Imputabilité** : conception restreinte et critères douteux

## Risque : réductionnisme



### Privatisation endogène :

- « Le nouveau management public [...] marginalise systématiquement les praticiens de l'éducation, à qui il enlève une bonne partie de leurs prérogatives. Il les soumet également à de nouvelles formes de contrôle, au moyen de technique de gestion des performances. »
- Stephen J. Ball et Deborah Youdell, *La Privatisation déguisée dans le secteur éducatif public*, Rapport préliminaire, Internationale de l'éducation, juillet 2007.



## **Risque : dévalorisation de l'action publique**



- Nos politiciens se targuent de transformer l'État en entreprise commerciale au nom de la performance et de la compétence. Le débat politique se résume alors en réunions de conseil d'administration ayant une approche comptable. Cette façon de faire finit par dévaloriser l'action publique. Les politiciens finissent par créer une distance totale entre les gouvernements et les citoyens. La société n'est plus qu'un marché où le remède proposé consiste à toujours durcir la lutte.

*La société malade de la gestion, Vincent de Gaulejac, éditions du Seuil*

## **Risque : disqualification de l'intellectuel**



**Ici comme ailleurs en Occident, l'idéologie néolibérale a ramené les projets sociaux à l'administration tranquille. L'obsession de l'économie [...] a constitué une sorte de deuxième phase de la sécularisation : au déclin des interprétations religieuses traditionnelles a succédé la disqualification des clercs laïques. Les intellectuels [...] conçoivent mal qu'une société puisse vivre pleinement en entretenant seulement le bon fonctionnement de ses rouages. Cela ne va pas sans une conception de la politique où le projet l'emporte sur la gestion, la discussion sur les sondages.**

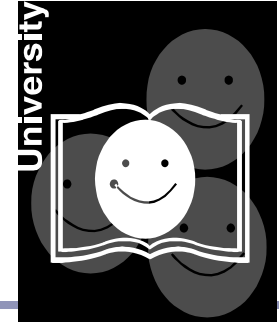
**Fernand Dumont, 1990.**

# ***De la gouvernance***



- 1. Commentaires syndicaux**
- 2. L'UNESCO**
- 3. De la gouvernance comme dispositif de régulation**
- 4. Qu'est-ce qu'une « bonne » gouvernance?**

# Qu'est-ce qu'une (bonne) université ?



- Identité :
  - Service public
  - Intellectuel collectif
- Mission :
  - Savoir : conservation/transmission/création
- Fonctionnement :
  - Collégiale
  - L'objet d'une tension

# **Qu'est-ce qu'une (bonne) université ?**

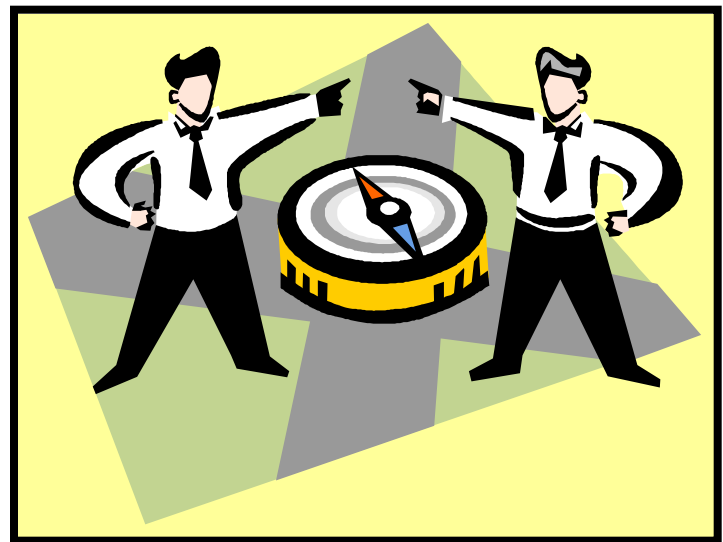
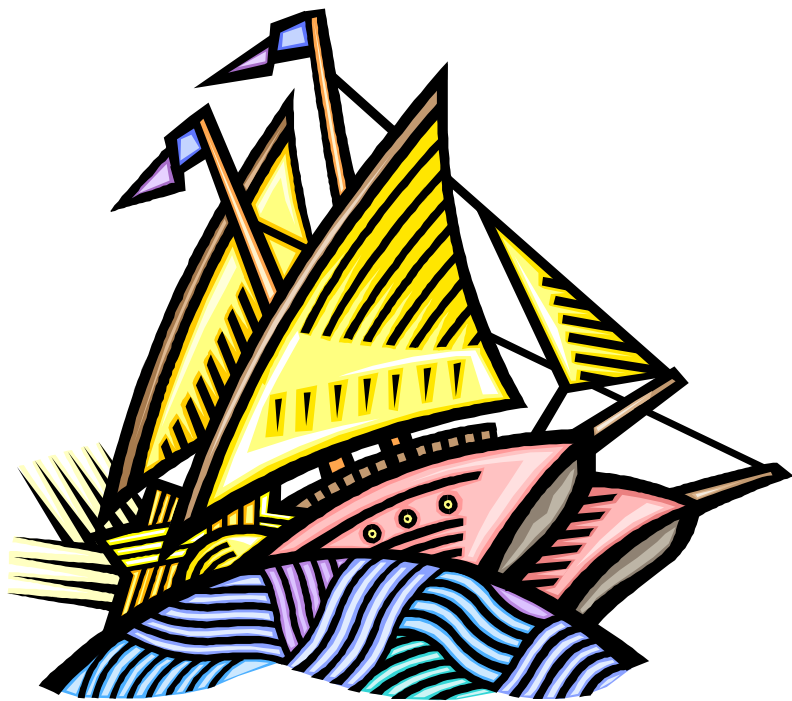
## **Qu'est-ce qu'une (bonne) gouvernance universitaire ?**

- **Identité :**
  - **Service public**
  - **Intellectuel collectif**
- **Mission :**
  - **Savoir :**  
**conservation/**
  - **Transmission**
  - **Création**
- **Fonctionnement :**
  - **Collégial**
  - **L'objet d'une tension**

### **Une gouvernance qui s'appuie sur**

- **le caractère incessif de l'université publique**
- **la pensée critique**
- **une compréhension élargie du savoir**
- **un rôle prépondérant des professeur-e-s**
- **une mission civilisationnelle**

# Grand-voile, petit gouvernail ?



---

**Quelques réflexions en guise de  
conclusion**

