

## **La panacée de la Ministre**

### **Ou les vertus de membres « indépendants » des CA des universités**

*Bernard Élie, professeur*

*Département des sciences économiques de l'UQAM*

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 16 membres : 3 membres de la haute direction dont le recteur, 3 professeurs, 2 étudiants, 1 chargé de cours, 6 socio-économiques et un diplômé. Donc, il y a 9 administrateurs de « l'interne », 6 de « l'externe » et 1 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, 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 supporter la direction. Comme le disait l'un de mes collègues administrateur, les professeurs se considéraient et étaient en quelle 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. 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 pensant, 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 gérance. 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.

- 3268 caractères, espaces compris ; 498 mots -