

## AUX RACINES DES PROBLÈMES DE GOUVERNANCE : LE SAVOIR INSTRUMENTAL ET LA NOUVELLE GESTION PUBLIQUE

*Cécile Sabourin*  
*Présidente de la Fédération québécoise*  
*des professeures et professeurs d'université*

La Fédération québécoise des professeures et professeurs d'université (FQPPU) tient à manifester ses vives inquiétudes quant à l'avenir de la « gouvernance » universitaire, notamment eu égard au projet annoncé par la ministre Michelle Courchesne, suite au rapport du vérificateur général M. Renaud Lachance sur la crise immobilière à l'UQAM, le 4 juin dernier.

Dans le premier de deux textes, la FQPPU retrace le contexte qui a rendu possible l'emballlement immobilier, notamment en expliquant comment les universités ont répondu aux appels en faveur de l'instrumentalisation des savoirs. Dans un deuxième texte sur les finalités de l'institution universitaire et l'imputabilité des universités, la FQPPU demande à la ministre de ne pas céder à la tentation de faire adopter une loi qui risque de cristalliser des problèmes, voire d'en engendrer, au lieu de les solutionner.

### ***Savoir instrumental, politiques et pratiques de gestion***

S'il faut déplorer l'enthousiasme imprudent des administrations universitaires au sujet des projets immobiliers d'envergure, il faut aussi reconnaître que celles-ci s'ajustent aux orientations des politiques publiques et répondent à ce qu'elles considèrent des impératifs de leur développement. L'importance accordée à certaines catégories de savoirs dans les sociétés modernes a complètement modifié la configuration des politiques publiques afin de faire des universités essentiellement les vecteurs du développement économique, c'est-à-dire des productrices de savoirs utilitaires et des formatrices de main-d'œuvre hautement qualifiée. Les conséquences sont troublantes. L'accomplissement des missions fondamentales est menacé.

Cette conception utilitariste du savoir a pris son envol au cours des années 90 avec la publication par l'Organisation pour la coopération et le développement économique (OCDE) de *L'Économie fondée sur le savoir*<sup>1</sup>. Ce discours standardisé a été fermement transmis aux gouvernements des pays membres, puis aux administrations universitaires, elles-mêmes fortement incitées à mettre en place les moyens d'actualiser ce discours.

Cette idéologie du savoir instrumental, selon les termes de l'OCDE, implique de « *Favoriser l'évolution des modes d'organisation – Pour traduire le progrès technique en gains de productivité, il faut procéder à toute une série de changements organisationnels au niveau de l'entreprise pour en accroître la flexibilité, notamment en ce qui concerne les réalités du travail, la mise en place de réseaux, la polyvalence de la main-d'œuvre et la décentralisation. Les pouvoirs publics peuvent mettre en place les conditions et les infrastructures, indispensables à ces changements .....<sup>2</sup> ».*

Pour imposer aux universités cette conception instrumentale du savoir au détriment d'un savoir critique, réflexif, il fallait revoir les rapports internes de pouvoir. La croissance et la complexification des activités des universités ont fourni le contexte d'une reconfiguration des rapports entre les acteurs universitaires en favorisant une concentration grandissante du pouvoir

<sup>1</sup> Publié en 1996, [http://www.oecd.org/document/21/0,3343,fr\\_2649\\_34269\\_1894485\\_1\\_1\\_1\\_1,00.html](http://www.oecd.org/document/21/0,3343,fr_2649_34269_1894485_1_1_1_1,00.html)

<sup>2</sup> OCDE, *L'économie fondée sur le savoir*, 1996, p. 20.

entre les mains d'une nouvelle classe gestionnaire. Celle-ci n'a pas manqué de centraliser et de contrôler l'information et de bureaucratiser les processus administratifs et décisionnels. Dans les faits, on a calqué les pratiques du secteur privé et imposé la nouvelle gestion publique (NGP).

### ***Nouvelle gestion publique et universités***

La NGP constitue la voie privilégiée pour amener la communauté universitaire à adopter une conception instrumentale des savoirs susceptibles de procurer des retombées commerciales, qui deviendraient alors la véritable mesure de la performance des professeures et professeurs.

La NGP propose des changements politiques et administratifs visant à transformer le rapport que les professeures et professeurs entretiennent aux savoirs sans attaquer de front la liberté académique, essentielle à la crédibilité universitaire. Cette approche propose que les acteurs centraux de la vie universitaire - « la ligue professeurs-étudiants » - constituent désormais des participants ordinaires à un réseau d'acteurs prenant part aux décisions. Elle accorde aux représentants externes – le plus souvent issus du milieu des affaires – plus d'importance en nombre mais consacre la tendance de ces derniers à former désormais avec la haute direction des universités une « ligue » aspirant à présider au devenir des universités.

Plusieurs mesures concrétisent ces orientations. Les formules de financement, de la recherche en particulier, ont sciemment orienté le corps professoral vers des cibles répondant aux stratégies économiques et politiques des gouvernements et aux besoins des entreprises commerciales. La décentralisation plus que les besoins oriente désormais la gestion budgétaire dans les universités. Les notions de capital humain et de main-d'œuvre hautement qualifiée ont pris le pas sur les objectifs d'apprentissage. La révision du rôle et du statut du corps professoral au sein des instances universitaires pourrait bien achever de réduire son influence sur les destinées de l'institution.

Sous le couvert d'accroître la flexibilité, de favoriser le fonctionnement en réseau et de rechercher des consensus en accord avec le modèle proposé de l'économie du savoir, la mise en application de la NGP dans les universités passe surtout par le contrôle de l'information, devenue la clé du pouvoir au sein des réseaux. Ce *soft managerialism* a priori à visage humain s'attaque tout particulièrement aux processus collégiaux de décisions reconnus comme fondement des pratiques universitaires. Il contribue à dépolitiser les enjeux et les décisions, à restreindre la participation professorale et étudiante aux instances, à marginaliser la portée des points de vue divergents, désormais considérés comme des résistances à juguler afin de faire évoluer les universités.

### ***Avant tout, réaffirmer les finalités de l'université***

Face aux politiques gouvernementales qui non seulement ébranlent l'autonomie des universités et la liberté académique mais interfèrent dans le choix de leurs finalités et de leurs orientations, la Fédération continue d'affirmer vigoureusement que les besoins de l'économie, et même d'une économie fondée sur le savoir, ne peuvent en aucun cas déterminer les priorités universitaires. Plutôt, c'est le partage des connaissances, le développement de la fonction critique et la recherche libre qui doivent demeurer au cœur de la mission universitaire et se réaliser par l'entremise d'un large éventail de programmes et d'activités qui visent à enrichir le patrimoine du Québec aux niveaux académique, culturel, politique et social.

La FQPPU dénonce toute politique et pratique de gestion visant à dénaturer ces finalités. Elle considère essentiel que soient réaffirmées les finalités de l'université, en particulier au regard du savoir. Le deuxième texte abordera les finalités intellectuelles et l'imputabilité qui en découle pour les universités.

17 octobre 2008



## DES UNIVERSITÉS IMPUTABLES DE LEURS FINALITÉS INTELLECTUELLES

*Cécile Sabourin*  
*Présidente de la Fédération québécoise*  
*des professeures et professeurs d'université*

Dans ce deuxième texte, la FQPPU réaffirme que les finalités de l'université doivent orienter ses modes de gouvernance et de gestion. Pourtant des considérations « moins nobles », voire essentiellement idéologiques risquent présentement de précipiter la reconfiguration des rapports de pouvoir et la « gouvernance » universitaire.

L'université est d'abord et avant tout une institution académique. Elle est un service public dont le rôle crucial est d'assurer le développement, la transmission et la critique des connaissances conçues comme un bien à rendre accessible à toutes et tous. Branchée sur le monde, elle constitue un espace public de partage. Celui-ci est présentement menacé par l'instrumentalisation et l'appropriation privée des connaissances. Convaincue de l'importance de promouvoir et de préserver les finalités de l'université, la FQPPU appelle à structurer les conditions qui donnent aux universités les moyens d'accomplir leurs missions et de démontrer leur imputabilité intellectuelle envers la société.

### ***L'administration des universités : le mythe des « externes »***

Afin de répondre aux diktats de l'économie et du savoir, conçu comme instrumental, et de s'inscrire dans les stratégies québécoise et canadienne de l'innovation, les administrateurs universitaires n'hésitent pas à prendre des risques. Au nombre de ceux-ci figurent de grands projets immobiliers visant à suppléer à l'insuffisance du financement public pour les espaces et infrastructures essentielles à l'enseignement et à la recherche par des initiatives qui dépassent leurs propres besoins. La haute direction des universités, déjà inféodée aux pratiques de gestion usuelles de la grande entreprise, trouve dans les partenariats avec le privé la voie royale pour concrétiser ces projets. Or, les finalités des universités sont le plus souvent en totale contradiction avec celles du secteur privé à vocation commerciale. Faut-il s'étonner qu'il y ait des ratés ?

Dans le cas le plus médiatisé, celui de l'UQAM, le Syndicat des professeurs et professeures de l'Université du Québec à Montréal (SPUQ) fut exemplaire dans ses tentatives d'alerter les gestionnaires universitaires, autres responsables et l'opinion publique quant aux problèmes que posaient les projets dont on connaît les déboires. De concert avec les représentants étudiants et les autres organisations syndicales, le SPUQ fut assidument critique de ces initiatives, ce en l'absence de questions et réactions des représentants « externes » siégeant aux instances de l'UQAM.

Cette expérience récente, comme d'autres au sujet desquelles des professeurs n'hésitent pas à s'exprimer publiquement<sup>3</sup>, montrent que les professeurs et leurs représentants exercent une vigilance poussée sur les affaires universitaires. Ils apportent aux délibérations des points de vue éclairés par leur connaissance spécifique des dossiers. Ils connaissent de l'intérieur les exigences et les contraintes de la formation des étudiants, des processus d'apprentissage, de la

---

<sup>3</sup> Entre autres, voir plusieurs écrits dans les pages Idées du journal *Le Devoir*.

recherche scientifique. Leur compréhension, leur expérience et leur regard critique concernant les dimensions académiques de tout dossier universitaire alimentent les débats au cours desquels, il faut le dire, une collusion spontanée tend généralement à s'établir entre les représentants « externes » qui siègent aux conseils d'administration et la haute direction des universités. Cette collusion maintes fois observée et dont le *Rapport sur la gouvernance des universités* (IGOPP, 2007) semble ignorer les effets pervers n'est pas sans danger pour l'avenir des universités.

### ***Pour une gouvernance au service de l'imputabilité intellectuelle***

Dans leur *Rapport sur la gouvernance des universités*, les membres du groupe de travail de l'IGOPP affichent leurs choix « idéologiques ». Ils proposent le renforcement du pouvoir gestionnaire des représentants dits « externes » ainsi que les mécanismes de gestion pour y parvenir.

Sans délai, la FQPPU a vivement réagi aux propositions de disqualifier les acteurs centraux de la vie universitaire sous prétexte de manque d'« indépendance », de cristalliser la concentration du pouvoir entre les mains d'une nouvelle classe de gestionnaires et d'enlever toute transparence au processus de nomination des recteurs<sup>4</sup>. En concertation, les organisations syndicales et étudiantes du milieu universitaire diffusent une déclaration dans laquelle ils énoncent les principes clés d'une bonne gouvernance universitaire<sup>5</sup>. Ils réclament des conseils d'administration diversifiés et représentatifs de la communauté universitaire et du milieu social, ouverts à la présence d'observatrices et d'observateurs; la reconnaissance de l'institution universitaire, qui n'est ni une entreprise privée ni une entreprise publique; des processus ouverts et consultatifs pour les nominations aux conseils d'administration, pour le choix des dirigeants d'établissements, afin de promouvoir la transparence; des comités de gestion ouverts aux réalités du travail universitaire et de l'apprentissage; le maintien d'instances académiques et universitaires fortes et redevables de l'accomplissement des missions universitaires.

Les universités sont d'abord et avant tout imputables au plan intellectuel. Leurs finalités académiques de même que le rôle essentiel du corps professoral dans l'élaboration et la réalisation des priorités institutionnelles doivent guider le choix des mécanismes de gouvernance les plus appropriés. Imputables envers la société québécoise, les universités se doivent de démontrer qu'elles jouent le rôle essentiel et spécifique attendu d'elles. Or, les mécanismes proposés par l'IGOPP proposent de rendre des comptes en regard de la recherche et de l'enseignement d'une manière instrumentale, calquée sur la reddition de comptes budgétaires. La FQPPU s'oppose à ce type de mesure simpliste et affirme que toute évaluation qui touche la recherche et l'enseignement n'a pas à être faite par des instances externes, mais plutôt selon des modes qui, faisant appel à la collégialité et aux pairs, respectent les finalités universitaires.

### **Conclusion**

S'inspirant du rapport de l'IGOPP, la ministre Michelle Courchesne pourrait faillir à sa tâche de préserver des universités autonomes et centrées sur leurs finalités académiques. La FQPPU considère essentiel de lui rappeler que le problème de fond du réseau universitaire n'est nullement étranger aux politiques publiques, celles qui maintiennent le « mal financement » des universités. En outre, si l'obsession du savoir instrumental et la compétition interuniversitaire ont pu donner prise à des dérives, il ne faut pas consacrer dans une loi des changements qui ne permettent nullement de corriger les problèmes.

---

<sup>4</sup> Voir entre autres le commentaire sur le rapport diffusé le 16 octobre 2007, <http://fqppu.org/bibliotheque/prises-de-position/declarations/commentaire-de-la-fqppu-au-rapport-sur-la-gouvernances-des-universites-du-quebec-publie-par-le-group.html>

<sup>5</sup> Voir le site de la FQPPU à l'adresse [http://fqppu.org/assets/files/prises-position/declarations/2008/declaration\\_gouvernance\\_universitaire\\_tpu\\_fevrier\\_2008.pdf](http://fqppu.org/assets/files/prises-position/declarations/2008/declaration_gouvernance_universitaire_tpu_fevrier_2008.pdf)

Les responsabilités respectives du gouvernement, des administrateurs universitaires et des représentants académiques à l'égard des universités ne peuvent être modifiées sans que de graves conséquences en découlent. Renverser l'ordre des choses en redistribuant les cartes du pouvoir équivaut à sacrifier les universités dans ce qu'elles ont de plus essentiel.

17 octobre 2008