

GOUVERNANCE ET DIRECTION DE L'UNIVERSITÉ

Conférence prononcée par Pierre Lucier,
titulaire de la Chaire Fernand-Dumont sur la culture
de l'INRS-Urbanisation, Culture et Société,
à l'ouverture du Conseil général
de la Fédération québécoise des professeurs et professeures d'université (FQPPU),
à Montréal, le 3 mai 2007.

Dans la mouvance de la thématique de ce conseil général -*L'organisation et la gestion des universités*- et en adoptant les perspectives suggérées par le libellé de l'invitation de la présidente de la Fédération, j'ai choisi, comme titre de mon exposé : *Gouvernance et direction de l'université* . C'est un titre franchement et volontairement polysémique, qui table à la fois sur le flou apparent qui caractérise le concept de « gouvernance » et sur la bi-polarité du concept de « direction », c'est-à-dire le « sens » et le « gouvernement ». En les joignant l'un à l'autre, je veux suggérer de possibles différences entre gouvernance et direction, aussi bien que les impacts des perspectives de la gouvernance sur la direction de l'université, c'est-à-dire sur le sens et les orientations de son évolution.

Je vous propose une réflexion en trois temps. Je m'emploierai d'abord à cerner d'un peu plus près le concept de « gouvernance » et les perspectives qui sous-tendent son émergence. Dans un deuxième temps, je compte identifier les quelques paramètres, non négociables à mon avis, qui devraient présider à toute discussion sur la gouvernance de l'université. Enfin, en troisième partie, je souhaite partager avec vous quelques éléments d'une lecture possible des zones d'interpellation -ou d'évolution, selon l'angle retenu- qui concernent l'organisation des universités et, plus spécifiquement les divers rôles et responsabilités des professeurs-chercheurs.

1. La « gouvernance » : concept et idéologie

Le concept de « gouvernance » est en passe de remplacer les concepts familiers de gestion et de direction. L'intention visée est assez nette : on veut désigner ainsi l'ensemble des dispositifs et des principes par lesquels des organisations se gouvernent, c'est-à-dire prennent leurs décisions, planifient leur développement, gèrent leurs ressources, encadrent leurs activités, évaluent leurs performances, rendent leurs comptes et s'inscrivent dans les circuits des partenariats externes. C'est là un sens assez général, dont on perçoit bien la légitime intention au-delà des modes sémantiques du jour. C'est sans doute là, à première vue, le sens du terme tel qu'il apparaît dans l'usage courant du discours managérial ou gouvernemental; c'est aussi le sens général que semble lui donner l'Institut de la gouvernance des organisations publiques et privées mis sur pied par l'École des Hautes Études Commerciales et par l'Université Concordia.

On ne peut cependant pas en rester à cet usage apparemment « soft » du terme, car, s'il ne s'agissait que de s'organiser de façon à assainir les mœurs des gestionnaires, à éviter les conflits d'intérêts, à contrer le copinage, à prévenir le vol ou à empêcher la corruption, on ne verrait pas bien pourquoi promouvoir un autre mot : le bon vieux décalogue et les codes d'éthique qui y sont apparentés pourraient suffire -« tu ne voleras pas, tu ne tueras pas ». Le concept de « gouvernance » est un concept autrement plus marqué et plus chargé que ce que peut laisser croire un usage somme toute convivial. En fait, disons-le d'emblée, le concept de « gouvernance » fait partie de ce qui a toutes les apparences d'une construction idéologique forte et d'un véritable projet de nouvelle prise en charge des institutions et des services qui ont échappé jusqu'ici à la gestion globalisée des affaires et des organisations.

Après avoir été utilisé au XIII^e siècle comme synonyme de « gouvernement »¹, le terme « gouvernance » est longtemps pratiquement disparu de la langue française, sauf au Sénégal depuis Senghor, tout en continuant de faire son chemin dans la langue anglaise, où il est aussi tombé en désuétude, le terme « Governor » y ayant été maintenu et ayant été transposé en français comme dans « gouverneur militaire », « gouverneur général », « lieutenant-gouverneur », voire comme dans « assemblée des gouverneurs ».

La résurgence du mot est récente. On l'a d'abord notée dans des analyses américaines de l'entreprise², dès avant la deuxième guerre : les perspectives étaient celles de la gouvernance d'entreprise (« Corporate Governance »), qu'on retrouvera tout au long des années 1980³. Mais c'est le gouvernement de Margaret Thatcher qui a sonné la vraie renaissance du terme. On se souviendra que, au tournant des années 1980, le gouvernement conservateur britannique a enclenché des réformes visant le pouvoir des autorités locales, qu'on jugeait inefficaces et coûteuses et qu'on a entrepris de recadrer à la faveur d'une double stratégie : renforcer la centralisation des pouvoirs et privatiser certains services publics. Les autorités locales ont alors réagi et nourri l'émergence des perspectives d'une « gouvernance urbaine » ou « locale »⁴ plus avancée et mieux adaptée à la conjoncture que ne l'était le concept familier de « Local Government ». La gouvernance y est donc mise en relation avec

¹ Ces données générales sont celles qui apparaissent dans la plupart des dictionnaires les plus utilisés.

² On l'attribue généralement à Ronald COASE, « The Nature of the Firm », dans *Economica* 4 (1937) p. 386-405.

³ L'OCDE tient à jour ses Principes de gouvernement d'entreprise, Paris, éd. révisée, 2004.

⁴ Sur la « gouvernance locale », voir le numéro spéciale de *Économie et solidarités*, 30/2, 1999.

un projet, essentiellement économique, de réorganisation du champ de pouvoir des autorités et des organisations décentralisées.

À la fin des années 1980, le concept de « gouvernance », voire de « bonne gouvernance », a été intégré dans les discours des organisations internationales : aux gouvernements aidés et dès lors soumis à des programmes d'ajustement dit structurel, il s'agissait d'indiquer comment bien se comporter et se gouverner. On y visait à identifier le type de réforme institutionnelle susceptible de permettre la bonne marche des programmes économiques, ce qui inclut évidemment certaines restructurations des pouvoirs publics. L'action publique doit s'adapter aux exigences et aux besoins du marché globalisé. L'examen même rapide des travaux de la Banque mondiale⁵, du Programme des Nations-Unies pour le développement (PNUD)⁶, de l'Organisation de la coopération et du développement économiques (OCDE)⁷, de l'Agence canadienne de développement international (ACDI)⁸ ou de l'Union européenne⁹ permet aisément de saisir où vont et veulent aller les perspectives de la « bonne gouvernance ». Il ne s'agit plus simplement d'efficacité administrative et de propreté éthique. Il s'agit bien plutôt de revoir les dispositifs et les modes de fonctionnement des diverses instances publiques,

⁵ Voir, par exemple : BANQUE MONDIALE, Les problèmes de gouvernance V : indicateurs de gouvernance pour 1996-2005; Governance and Development, Washington DC, 1992; Governance : the World Bank's Experience, Washington DC, 1994; Strengthening World Bank Group Engagement on Governance and Anticorruption, 20 mars 2007.

⁶ UNITED NATIONS DEVELOPMENT PROGRAM, Sources for Democratic Governance Indicators, UNDP, 2003; Governance for the Future: Democracy and Development in the Least Developed Countries, UNDP, 2006.

⁷ Voir, par exemple : An Agenda for Collective Action for Improving Governance to Fight Corruption, Paris, OCDE, 2007. Le Comité d'aide au développement (CAD) de l'OCDE comporte un Réseau sur la gouvernance (GOVNET).

⁸ Le 30 octobre 2006, l'ACDI a créé un Bureau de la Gouvernance démocratique pour la promotion de quatre visées de base : droits de la personne, institutions publiques responsables, liberté et démocratie, primauté du droit. Voir aussi : UNITED STATES AGENCY FOR INTERNATIONAL DEVELOPMENT (USAID), Democracy and Governance: A Conceptual Framework, Washington DC, USAID, 1998.

⁹ COMMISSION DES COMMUNAUTÉS EUROPÉENNES, Gouvernance européenne. Un livre blanc., Bruxelles, 25 juillet 2001. On notera cette définition : « La notion de *gouvernance* désigne les règles, les processus et les comportements qui influent sur l'exercice des pouvoirs au niveau européen, particulièrement du point de vue de l'ouverture, de la participation, de la responsabilité, de l'efficacité et de la cohérence. » (page 9).

même ceux des gouvernements élus. L'exercice des nombreuses autonomies et les pouvoirs de décider ou de légiférer qui s'y rattachent sembleraient constituer des empêchements et des entraves pour l'ensemble des décideurs, surtout privés, qui, de plus en plus, gèrent l'économie mondiale. Il faut donc revoir les procédures, recourir à de nouveaux acteurs et contrebalancer ainsi le pouvoir des instances politiques de décision, voire les relativiser. Même le concept de « société civile » est dès lors entraîné dans ce mouvement et finit par recouvrir un ensemble mal cerné d'intérêts particuliers plus ou moins juxtaposés; mais il a le grand avantage de permettre de faire le contrepois souhaité par rapport aux instances politiques publiques.

Des analystes n'ont pas manqué de noter la fragilisation ainsi introduite et la promotion, parfois explicite, d'un État minimum¹⁰ On rebrasserait donc les cartes pour pouvoir prendre certains contrôles : l'idéologie de la « gouvernance » comme « offre hostile d'acquisition », pourrait-on dire. Une note de synthèse d'une instance gouvernementale française résume éloquemment : « En définitive, la notion de gouvernance offre une grille d'interprétation nouvelle du politique et des relations entre les institutions et le politique non-institué. Cette grille d'analyse est appliquée à tous les processus de gouvernement, du gouvernement mondial au gouvernement local, et concerne les pays développés comme les pays en développement. Suivant les choix idéologiques qu'elle recouvre, la gouvernance consiste à réformer les institutions politiques pour limiter les entraves au bon fonctionnement du marché (conception dominante dans le champ des relations internationales) ou au contraire à renforcer les mécanismes de

¹⁰ Voir, par exemple, le numéro thématique de la *Revue internationale des sciences sociales*, Paris, UNESCO, vol. 50, no 155, mars 1998; voir en particulier les articles KAZANCIGIL, Ali, « Gouvernance et science : modes de gestion de la société et de production du savoir empruntés au marché », et de SMOUTS, Marie-Claude, « Du bon usage de la gouvernance en relations internationales ». Voir aussi : CASSEN, Bernard, « Le piège de la gouvernance », dans *Le Monde diplomatique*, juin 2001, p. 28.

régulation pour lutter contre les effets du libéralisme et en particulier contre la décohésion sociale (conception dominante en matière de gouvernance urbaine). »¹¹ On entrevoit aisément la portée de cette analyse quand on se place sur le plan de la « gouvernance mondiale », où il faudrait, là aussi, s'assurer d'une intervention plus libre des décideurs de l'économie mondiale. Après tout, « notre vie est façonnée par les conseils d'administration », déclarait récemment Michel Nadeau, le directeur général de l'Institut sur la gouvernance d'organisations privées et publiques.¹² Tout le monde ne peut pas être également rassuré de savoir que notre vie est façonnée par les conseils d'administration!

Mon intention n'est pas d'alimenter ici une méfiance excessive ou de légitimer quelque rejet qui serait lui-même commodément idéologique. Mais il est important de savoir que, par-delà tous les louables propos d'amélioration et de clarification, le concept de « gouvernance » n'est ni neutre ni innocent. On peut même affirmer qu'il charrie avec lui une lourde volonté de structuration d'ordre idéologique - donc, intéressée. Et il ne suffit sûrement pas de s'en défendre et de réaffirmer la pureté du mouvement. Les vagues de fond sont puissantes et ont la vie dure; il serait irresponsable -ou naïf, ce qui n'est pas toujours mieux- de faire comme si tout y était vertu et souci de « vie bonne ». Un concept sorti d'une telle cuisse invite d'emblée à la prudence et au discernement.

¹¹ *Note de synthèse* produite, en août 1999, par Nathalie HOLEC et Geneviève BRUNET-JOLIOWALD du Centre de documentation de l'urbanisme de la Direction générale de l'urbanisme, de l'habitat et de la construction, alors rattachée au Ministère de l'Équipement. On y trouve aussi une importante bibliographie.

¹² Claire HARVEY, « Au service de la bonne gouvernance » dans *Le Devoir*, 23 avril 2007, p. B-3. La une de ce même cahier spécial titre « *Les nouveaux empereurs* » avec, en exergue, cet extrait de l'article de Normand Thériault : « Les dirigeants des grandes entreprises sont devenus les meneurs du jeu planétaire. » Rien de moins.

2. L'université : des caractères incessibles

Au seuil de toute discussion sur l'apport des perspectives de la gouvernance à la vie et au progrès de l'université¹³, des balises s'imposent d'emblée, qui doivent toutes s'enraciner dans la nature même de l'université et de sa mission. Il faut en rappeler les principales, à seule fin d'éviter les malentendus pour la suite des choses, et non sans insister sur le refus de tomber dans le déni ou dans la résistance. Visons seulement la lucidité et le discernement.

Il s'impose, dès le départ, de réaffirmer le statut de service public de l'université. L'université n'est pas une entreprise engagée dans la recherche de profits pour ses actionnaires et dans une dynamique d'offre et de demande avec des clients. Dans les services publics, les destinataires ne sont pas vraiment des clients. On les traitera assurément aussi civilement et aussi serviablement que des clients, mais on n'oubliera pas que ce sont, à divers degrés, des porteurs de droits. L'enfant qui se présente à l'école n'est pas un client; il a le droit et l'obligation de la fréquenter. Le malade qui se présente chez le médecin ou à l'hôpital n'est pas un client; il a droit aux services prévus. Les prestataires de fonds publics administrent des biens qui viennent essentiellement du Trésor public et qui sont, dans un sens plus ou moins strict selon les types de services, destinés à des personnes et à des groupes à qui, conformément à nos lois, ils sont dus.

¹³ Depuis plusieurs années maintenant, les perspectives de la gouvernance font explicitement partie de la réflexion sur l'université. Voir, par exemple : le numéro spécial « Les universités à l'heure de la gouvernance » de la revue *Sciences de la société*, 58, février 2003; le numéro thématique « Gouvernance universitaire », du bulletin *AIU Horizons. Nouvelles de l'enseignement supérieur dans le monde*, février 2006. Sur un plan institutionnel, voir : UNIVERSITY OF OXFORD, White Paper on University Governance, Oxford, 2006.

Je ne veux pas reprendre ici des analyses auxquelles je me suis livré ailleurs et plus à loisir¹⁴, mais on ne rappellera jamais avec assez de fermeté que le statut de service public est indissociable de l'intérêt général et du bien commun. Or, le bien commun, on le sait, n'appartient en propre à personne; c'est celui de tous et les mandataires publics ont pour mission incessible de le viser, de le poursuivre, de le défendre et de le promouvoir. Par rapport aux perspectives de la gouvernance, et dans la mesure où celles-ci vont au-delà des codes de conduite habituels, on peut dire qu'il en découle un devoir particulier de vigilance. Oui, il faut sans doute élargir la participation « civile » aux processus de décision et d'orientation des services publics. Peut-être même essayer avec circonspection des modalités de partenariat plus poussées avec le privé. 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.

La chose doit être bien examinée, parce que la tendance actuelle est souvent d'amalgamer les perspectives de la gouvernance pour le privé et pour le public. On veut bien que les principes et la pratique de la « bonne » gouvernance ne puissent pas différer au point de ne pas pouvoir être abordés pour les deux secteurs, mais on veillera à ce que cette convergence -le mot m'a échappé- n'occulte pas quelque projet de transposition et de transfert en direction du service public. Ceux qui nourrissent ce projet ne prétendent évidemment pas que tout n'est que rationalité et vertu au royaume de

¹⁴ Dans L'université québécoise : figures, mission, environnements, Québec, PUL, 2006. Voir aussi : « Partenariat public-privé : la rencontre des paradigmes », dans les Actes du colloque Partenariat public-privé : pour une meilleure performance de l'État, Québec, 2002, p. 7-9.

l'entreprise, mais il s'en trouve pour estimer que les services publics seraient meilleurs s'ils étaient moins publics. Vingt-cinq années dans l'administration publique m'ont plutôt convaincu du contraire.

Une deuxième balise doit être posée et reconnue -et elle est déterminante : une université est une université. Qu'est-ce à dire? L'université est ce lieu, cette zone franche où les idées et les porteurs d'idées ont droit de libre expression et de libre circulation, en vue de pouvoir exercer efficacement ce qui définit une mission spécifique : faire progresser le savoir et contribuer à la formation des personnes qui fréquentent l'université. Mission éducative et culturelle s'il en est, qui donne sens à tous ses engagements particuliers et en quoi consiste sa contribution au développement de la collectivité, y compris de son progrès économique et social. En quoi consiste aussi sa contribution spécifique à la participation nationale aux grands circuits mondiaux du savoir et de l'accès à la prospérité.

Cette mission, il faut qu'on la répète, qu'on la martèle, qu'on la défende contre vents et marées. L'université a une mission spécifique. Elle n'est pas vouée au profit, elle n'est pas une agence de développement, elle n'est pas un partenaire comme tous les autres quand elle fréquente les chambres de commerce ou les « cocktails de décideurs ». On n'ira pas jusqu'à dire que « son royaume n'est pas de ce monde », tant s'en faut, mais ce n'est ni angélisme, ni lubie de rêveur de penser que, n'était-ce la poursuite de sa mission propre, l'université ne mériterait guère de ménagements. C'est cette mission qui fonde trois particularités institutionnelles auxquelles l'université doit tenir comme à la prunelle de ses yeux : la liberté académique, l'autonomie institutionnelle et la collégialité.

De la liberté académique, je ne retiendrai ici qu'une simple évocation. Non pas parce qu'elle n'est pas aussi importante que les deux autres, mais parce que, ici et en nos temps, elle n'est pas vraiment menacée. Quel pouvoir politique ou économique, en effet, s'intéresse assez aux doctrines et aux contenus pour songer même à en imposer ou à en interdire ? Et puis, soyons un tout petit peu cyniques, les universitaires ont, entre eux, tous les mécanismes qu'il faut pour se confirmer, se condamner ou s'exclure ! Pour ma part, je n'ai rien vu, en quarante ans de pratique ou d'accompagnement, qui puisse constituer une atteinte non frivole à la liberté d'apprendre et d'enseigner –jus docendi, jus discendi- en quoi consiste fondamentalement la liberté académique.

L'autonomie institutionnelle dont jouissent les universités évolue en des eaux moins tranquilles. Le plaisir que semblent éprouver certains analystes à évoquer la « foire aux cancrs » est beaucoup moins conjoncturel qu'il n'y paraît. Il est fort tentant, hélas, d'exploiter les situations difficiles qui font les manchettes -et d'autres, qui pourraient advenir. Mais n'allons pas croire qu'il n'y a pas là un contexte de prétexte à modifier le type d'autonomie institutionnelle actuellement reconnue à l'université – l'occasion d'une « bonne » affaire, quoi ! On peut même tabler sur les malaises légitimes des instances internes, elles-mêmes tout aussi légitimement soucieuses d'améliorer la gouvernance universitaire. Le mot « gouvernance » ne m'est pas revenu ici par hasard, et il s'en trouvera beaucoup, en dehors de l'université, pour penser pouvoir faire main basse sous couvert de vouloir améliorer les choses.

Il faut assurément, et sans tarder, faire tout ce qu'il faut pour clarifier les procédures et les pouvoirs de décision dans la gestion de l'université et, pourquoi pas, pour « serrer la vis » à certains égards. Mais ne

perdons pas de vue que l'idéologie même de la gouvernance s'accompagne souvent de la conviction que l'université serait mieux gouvernée si on pouvait en tasser les dirigeants universitaires -un peu, pas trop, bien sûr! Des gens venant de l'extérieur feraient beaucoup mieux, n'est-ce pas, parce moins embarrassés de « mission éducative », mieux arrimés aux circuits des grands décideurs, mieux rompus aux très efficaces façons de faire du privé. En somme, pourquoi ne pas assujettir le soutien accordé aux universités à la réalisation de plans de changement structurel comme la Banque mondiale en exige des pays aidés et qui induisent généralement un affaiblissement des structures démocratiques et des pouvoirs politiques, doucement soupçonnés d'être incompetents ou corrompus.

Nous sommes ici près du fond des choses. C'est qu'il pourrait y avoir des façons de transformer les perspectives de la bonne gouvernance en cheval de Troie pour modifier -entendons : réduire- l'autonomie institutionnelle de l'université. Nous ferons bien d'être vigilants et de ne pas avoir la naïveté à courte vue de nous offrir nous-mêmes à ces amputations. Je le dis avec d'autant plus de netteté que ce n'est pas là une nouvelle conviction d'un universitaire revenu à ses pompes. C'est ce que j'ai constamment défendu, dans les lieux publics de décision comme ailleurs. Non pas pour faire plaisir à des amis universitaires, mais par exigence de conformité à la mission même de l'université. Beaucoup d'universités du monde, il est vrai, ont les coudées moins franches que celles d'ici. Il faut dire aussi que beaucoup sont moins inventives et moins performantes. Cela soit dit en tout respect, nous n'allons quand même pas dessiner ici l'université sur le modèle du Conservatoire ou du CÉGEP !

Et que dire de la collégialité universitaire, qui assure une large participation aux processus institutionnels de décision? Elle doit aussi figurer parmi les balises dont il faut marquer notre réflexion sur les perspectives de la gouvernance. Cette collégialité, on le sait, n'est pas toujours facile à expliquer, surtout à des gens qui estiment qu'on pourrait être plus efficace par des voies moins «démocratiques». Je reviendrai là-dessus, car ces gens n'ont pas tort en tout point. Ce que je veux en souligner ici, c'est que, en matière académique assurément, souvent aussi en ce qui touche directement la gestion de cette même matière, la collégialité constitue sans doute la meilleure protection de la liberté et de l'autonomie universitaires. En dernière analyse, la collégialité est étroitement liée au « jugement des pairs », dont on aime à dire plaisamment qu'il est sans doute la moins mauvaise des façons d'évaluer et de soutenir l'avancement du savoir. Et le savoir est assez directement en cause dans de très nombreuses décisions prises dans les instances universitaires. Orientations et contenus de programme, développements disciplinaires, reconnaissance des acquis, évaluation de mémoires, de thèses ou d'articles de revues, examens de candidatures diverses, etc. : n'est-ce pas la pratique de la collégialité et la confrontation des points de vue qu'elle permet qui fournissent les meilleures chances d'éviter l'arbitraire, l'enfermement idéologique et même l'erreur? Si le savoir évoluait mécaniquement dans l'évidence, conformément à une logique purement managériale et selon les lois du marché, on n'aurait pas besoin de s'encombrer de procédures de type collégial. L'expérience universitaire a pu éviter bien des désastres, scientifiques ou autres, grâce à de semblables pratiques collégiales de régulation.

Certains ténors de la gouvernance ne se font pas grand scrupule de remettre en question la pertinence de la collégialité où se serait engluée l'université et qui empêcherait trop souvent d'identifier des responsables, confortablement cachés et protégés, dit-on, derrière les instances et les palabres. Dans la discussion des tenants et aboutissants des perspectives de la gouvernance à l'université, il y a là une composante qui doit être prise en compte et qui, autant se le dire, n'a rien de définitivement assuré.

Vocation de service public, mission éducative de création et de formation, liberté académique, autonomie institutionnelle, collégialité : voilà des repères qui constituent un ensemble pas du tout anodin, que l'on peut résumer en disant lapidairement que, service essentiellement public, une université est une université, institution chargée d'une mission incessible. Voilà qui devrait aussi constituer la toile de fond de toute volonté d'améliorer, voire de redresser, la gouvernance de l'université. Et voilà qui concerne bel et bien la « direction » de l'université, c'est-à-dire le sens de sa route et de son évolution souhaitable, cela même qui constitue le noyau essentiel de toute gestion et de toute gouvernance. C'est le non négociable, me semble-t-il. Le reste, qui est de l'ordre des moyens, est dès lors discutable.

3. Des zones d'interpellation et d'évolution

Cela étant dit, répété même, et sans crainte de radoter, il serait stérile de se camper dans une attitude de refus et de se défendre comme le feraient des assiégés. Le mouvement de la gouvernance -nous

pouvons l'appeler comme cela, parce qu'il s'agit bien d'un mouvement ou d'un courant- comporte des interpellations qui méritent accueil et examen, et sans qu'il soit exigé de considérer ses promoteurs comme des modèles de vertu ou comme des messies de la gestion. Nous ne pouvons tout de même pas exclure que, comme tous les organismes qui ont eu le temps de vivre, l'université ait des choses à apprendre et à changer en matière de gouvernance.

Il y a d'abord des impératifs de base qui tombent sous le sens : netteté et transparence des processus de décision, qualité et performance des informations disponibles, répartition claire des responsabilités, compétence des décideurs, protection contre les conflits d'intérêt, procédures de vérification et reddition de comptes, etc. Je ne sache pas que les universités refusent de les voir et de les améliorer. On ne perçoit guère de divergences sur l'à-propos de ces paramètres de saine gouvernance, pas davantage de manœuvres d'obstruction de la part des universitaires, nos très nombreux collègues oeuvrant en sciences de la gestion se chargeant, au besoin, de rappeler ces quelques principes élémentaires. Évidemment, plus on se situe ici au niveau des principes, plus larges sont les accords. C'est sans doute que, comme toujours, l'épreuve du réel est déterminante. Je n'en donnerai que quelques exemples, histoire de suggérer quelques pistes d'analyse.

S'agissant du conflit d'intérêt, d'abord, il y aurait beaucoup à dire. Je voudrais seulement attirer l'attention sur des interrogations qui vont bien au-delà du conflit d'intérêt cru et vulgaire, pourrait-on dire. Je pense ici à cette situation institutionnelle globale qui donne souvent aux observateurs l'impression que les universitaires ont des instances de décision où décideurs et objets de décision sont

inextricablement liés, les décideurs étant finalement presque toujours partie prenante des enjeux à trancher. Qu'il s'agisse de programmes, d'embauche, d'orientations, de répartition des ressources, il est difficile d'écarter tout à fait l'impression qu'on y évolue parmi des jeux de force entre intérêts de groupes internes. Ainsi, tout le monde ne trouve pas souhaitable que, ici et là, les responsables syndicaux soient aussi presque systématiquement les membres désignés des instances décisionnelles, que des directeurs de département et même des doyens soient des employés dûment syndiqués, que les membres internes des instances soient pratiquement aussi nombreux -parfois plus, si l'on tient compte des absences- que les membres externes, que les performances soient évaluées essentiellement par des collègues membres des mêmes regroupements, que les personnels choisissent finalement eux-mêmes leur grand patron, etc. Et on pourrait allonger la liste de ces remarques régulièrement formulées et souvent teintées par ailleurs de positions tout aussi idéologiques.

Il faut tout de même entendre cela. Il y a quarante ans, la Commission Parent avait souhaité une participation interne beaucoup plus forte que celle qu'on avait pratiquée jusqu'alors dans les institutions autoritaires que l'on sait. Les temps ont assurément bien changé et il s'en trouve plus d'un pour penser que l'université d'aujourd'hui est largement auto-gérée, avec les grandeurs et les misères d'un tel modèle de gestion de saveur endogamique. On ne peut pas écarter ces questions du revers de la main. Autant nous tenons à notre tradition de collégialité, autant il faut corriger les glissements progressifs qu'elle aurait pu connaître. Il faut briser ces images selon lesquelles « tout est dans tout et réciproquement ». Ces images nourrissent abondamment les fantasmes de certains promoteurs de la

gouvernance, qui pensent d'emblée qu'on ne devrait pas laisser l'université aux mains des universitaires, dont on dit parfois qu'ils ont l'air d'être les seuls à trouver que tout cela a du bon sens.

Autre facette pointée de cette culture de collégialité : sa lourdeur administrative. Il ne faut pas fréquenter beaucoup de professeurs d'université pour constater l'énorme part de leur temps qui est immolée sur l'autel de comités et de sous-comités de toutes sortes, les uns reprenant systématiquement les débats déjà menés ailleurs et destinés à être repris « plus haut ». Ces débats sont généralement longs et se conforment le plus souvent à des formats longs, la demi-journée semblant y être la plus courte unité de mesure. Les agendas de professeurs d'université feraient sûrement un objet d'étude révélateur à cet égard. Il y a fort à parier qu'on y trouverait un nombre important d'heures de réunion qui contribuent probablement peu à l'épanouissement de la collégialité, et pas beaucoup plus à l'enseignement, à la recherche ou aux services à la collectivité.

Gravitant autour des mêmes observations, il faudrait dire un mot des doutes qu'on émet ici et là sur les risques qu'il y aurait à amener les universitaires à agir et à décider en dehors de leurs champs de compétences. Certains pensent que, dans les universités, trop de décisions se prennent, qui exigeraient des compétences managériales, financières et administratives plus poussées. À telle enseigne qu'on en vient à évoquer qu'il faudrait établir des distinctions plus nettes entre les instances de décision proprement académique et les instances chargées du budget et des affaires de l'établissement, un peu à la manière dont certaines institutions d'antan ont fonctionné, en séparant assez nettement le rôle de la direction des études et celui de la direction générale, ou encore celui du recteur et celui de

l' « administrateur ». Il y a d'ailleurs des traces toujours vivantes de cela dans le commandement d'allure bicéphale qui caractérise beaucoup d'établissements d'enseignement supérieur dans le monde, au risque de faire des instances académiques un lieu qui a des airs d'état dans l'État. Ceux qui souhaitent de fortes majorités de membres de l'externe dans les conseils d'administration des universités ne sont pas très loin de ce modèle.

La question est difficile, car on ne voit pas toujours très bien où tracer la ligne de crête entre l'académique et l'administratif. Plus même, il est aisé d'imaginer combien les décisions administratives pourraient modifier ou faire dévier les orientations de type scientifique, académique et pédagogique : on connaît le pouvoir entraînant du « nerf de la guerre ». S'agirait-il donc, dès lors, d'encadrer le pouvoir de « rêveurs » par des gestionnaires compétents, mais qui pourraient n'avoir qu'une pâle idée des enjeux scientifiques ou, tout simplement, de ce qui se passe en classe ? Quelle signification universitaire resterait-il à une autonomie dont « bénéficieraient » des « académiques » ainsi considérés comme des mineurs ? En guise de consolation, on pourra toujours se dire que le régime parlementaire britannique qui est le nôtre n'est pas en reste, lui qui désigne les ministres en tous domaines parmi les députés, lesquels sont élus presque comme nos recteurs et nos principaux !

Endogamie, lourdeur, étirement des compétences : le tableau peut être sombre quand on s'y met. Et cela, quand on n'y ajoute pas les lenteurs qui accompagnent inévitablement ces modes de fonctionnement, avec le conservatisme et les forces d'inertie qui les accompagnent souvent. Je n'ai, pour ma part, aucune « recette » d'amélioration à promouvoir. Je suis tout de même convaincu que le

débat sur la gouvernance se nourrit de ce genre d'observations, dont il est facile de faire des caricatures. Nous aurions tort, cependant, de penser qu'il n'y a là que des préjugés malveillants.

L'enjeu est énorme. S'il fallait, en effet que, profitant de lacunes et de faiblesses réelles de l'institution universitaire et drapés dans de nobles idéaux d'éthique et d'efficacité, on entreprenne de « faire le ménage » et de modifier les assises mêmes de l'institution universitaire, c'est la mission et la « direction » de cette institution qui pourraient en être infléchies et mises à la raison, c'est-à-dire annexées au service de forces anonymes qui verraient bien qu'on puisse se libérer des empêcheurs de tourner en rond que sont tous les pouvoirs politiques démocratiques. De cela, nous ne voulons pas et nous ne pouvons pas en vouloir; la mission de l'université le commande. Comme elle nous commande, dès lors, de procéder nous-mêmes aux ajustements souhaitables.