

**IRIS**

Institut de recherche  
et d'informations  
socio-économiques

# **Le Conseil des universités : Réforme managériale et soumission des universités à la concurrence internationale**

Notes de recherche rédigées par  
**Blandine Parchemal, chercheure associée**

**L'auteure tient à remercier l'ensemble des personnes qui ont travaillé à rendre la publication de ces notes de recherche possible.**

**mise en page et  
conception graphique**      molotov.ca

Toutes nos publications sont gratuites. En devenant membre ou en faisant un don, vous contribuez au maintien de l'accès libre à nos idées et à nos recherches :

**Institut de recherche et d'informations socio-économiques**  
1710, rue Beaudry, bureau 2.0, Montréal (Québec) H2L 3E7  
514 789-2409 · [www.iris-recherche.qc.ca](http://www.iris-recherche.qc.ca)

## Table des matières

---

<b>Partie 1 – De l’ancien au nouveau Conseil des universités</b>	<b>7</b>
1.1 Une forme semblable	7
1.1.1 Des organismes consultatifs	7
1.1.2 Une « modeste majorité » de membres internes	7
1.2 De la coordination à l’évaluation de la qualité	8
1.2.1 Un organisme « tampon » entre l’État et les universités	8
1.2.2 Un organisme d’évaluation de la qualité	9
<b>Partie 2 – Le regard tourné vers ce qui « se fait de mieux » ailleurs</b>	<b>11</b>
2.1 Une autonomie factice	11
2.1.1 La course aux meilleures pratiques observées à travers le monde	11
2.1.2 Le mirage de l’autonomie institutionnelle	12
2.1.3 Des universités qui doivent s’ajuster aux nouveaux besoins de la société	14
2.2 La mise au pas de la communauté universitaire	15
2.2.1 L’évaluation de la qualité comme premier énoncé de mission	15
2.2.2 Le recours à l’expertise indépendante	16
2.2.3 Suivre la tendance de l’évaluation externe de la qualité	17
<b>Partie 3 – Revaloriser l’institution universitaire</b>	<b>19</b>
3.1 Remettre en question l’imposition d’un modèle managérial dans les universités	19
3.2 Installer une réflexion sur les finalités de l’institution universitaire	20
3.3 Une véritable fonction de Conseil	21



## Introduction

---

Les 25 et 26 février 2013 s'est tenu le Sommet sur l'enseignement supérieur. Afin de tourner le dos à une année des plus mouvementées sur les campus postsecondaires du Québec, le gouvernement a mis en place cinq chantiers ayant la responsabilité de lui soumettre des recommandations sur un thème particulier (aide financière aux études, loi-cadre des universités, offre de formation collégiale, politique de financement des universités). L'un de ces chantiers, présidé par Claude Corbo (ancien recteur de l'UQAM), devait évaluer l'opportunité de créer un Conseil national des universités (CNU) et a remis son rapport en juin dernier. Dans ces notes de recherche, l'IRIS prévient le gouvernement qu'une mise en œuvre du Rapport Corbo pourrait résulter en une perpétuation des problématiques déjà soulevées durant le printemps érable (soumission du savoir aux besoins du marché, absence de contrôle sur la gestion de nos universités, absence de réflexion sur les finalités de l'institution, etc.), et ce, en soumettant davantage nos universités québécoises à la gouvernance managériale et aux cadres de la concurrence internationale.

Afin d'offrir une évaluation complète du Rapport Corbo<sup>1</sup>, ces notes de recherche sont divisées en trois parties : d'abord une mise en relation de la proposition actuelle de création d'un CNU avec l'existence d'un organisme similaire jusqu'en 1993 ; ensuite une analyse du cadre concurrentiel, sous les apparences du maintien de l'autonomie universitaire, que met de l'avant le Rapport Corbo ; et, finalement, des propositions visant à revaloriser l'autonomie et les missions fondatrices des institutions universitaires québécoises.



## Partie 1 – De l'ancien au nouveau Conseil des universités

---

Bien que nous ayons tendance à l'oublier, de 1968 à 1993 existait déjà un Conseil des universités québécoises, supprimé pour des raisons budgétaires. Il est bon d'y revenir afin d'étudier les recommandations du Rapport Corbo à l'aune de ce dernier.

### 1.1 Une forme semblable

#### 1.1.1 Des organismes consultatifs

Dans la forme, les recommandations énoncées dans le Rapport Corbo quant à la création du futur CNU reprennent plusieurs éléments constitutifs de l'ancien Conseil.

Tout comme l'ancien, le futur Conseil se devra en effet d'être un organisme public indépendant doté d'une autonomie conceptuelle, opérationnelle et administrative, et surtout, il se devra d'être un organisme purement consultatif (p. 13). Ainsi, de même que l'ancien Conseil agissait à titre d'organisme consultatif, n'exerçant aucune fonction décisionnelle ou exécutive, le Rapport Corbo recommande pour le futur Conseil « un rôle de nature consultative et non coercitive » (p. 29), une recommandation appuyée par l'ensemble des partenaires universitaires sur laquelle nous reviendrons.

Ses pouvoirs étant calqués sur ceux qui étaient octroyés à l'ancien Conseil, le futur CNU veillerait à formuler des recommandations et des avis pour le ou la ministre de l'Enseignement supérieur. Il pourrait se pencher par exemple sur « l'opportunité de financement » de nouveaux programmes menant à un grade et l'agrément d'établissements universitaires non québécois en plus de proposer des mesures propres à assurer la coordination et la collaboration entre eux. Il devrait également identifier et évaluer les meilleures pratiques internationales et québécoises. En somme, il exercerait une tâche de conseil stratégique (p. 14-16).

#### 1.1.2 Une « modeste majorité » de membres internes

Il existe également peu de distinctions majeures sur le plan de la composition du Conseil. D'une part, le mode de nomination reste le même, à savoir que les membres du Conseil sont nommés par le gouvernement sur proposition du ou de la ministre de l'Enseignement supérieur. D'autre part, une majorité modeste est accordée aux membres internes<sup>a</sup> dans les deux cas.

Le rapport recommande un total de 13 membres contre 17 pour l'ancien Conseil. Auparavant, seulement 9 de ces 17 places étaient accordées aux membres dits de la communauté universitaire. Ce nombre est passé à sept. Les membres internes comprennent également la présidence du Conseil et, dans le cas de l'ancien CNU, la présidence de la défunte Commission de la recherche universitaire<sup>b</sup>. Au sein des membres externes, cinq sièges sont réservés aux membres dits de la société civile, comparativement à quatre dans la mouture antérieure du Conseil<sup>c</sup>. Anciennement, toutefois, les membres externes comprenaient également deux membres issus du

---

**a** On qualifie de « membres internes » les membres qui exercent ou ont exercé une fonction au sein de l'université par opposition aux membres externes qui, eux, ne sont pas issus du milieu universitaire et n'y ont pas exercé de fonction. Nous classons ainsi la présidence du Conseil ainsi que la présidence de la Commission de la recherche universitaire comme membres internes dans la mesure où ce sont des membres dont la nomination requiert une expérience universitaire passée.

**b** La commission avait pour fonction de donner des avis au Conseil sur toute question relative à la recherche universitaire au Québec. Lors de l'abolition du Conseil en 1993, cette fonction a été récupérée par le Conseil supérieur de l'éducation à travers sa commission de l'enseignement universitaire.

**c** Il est pertinent de noter que dans l'ancien Conseil, les membres de la société civile provenaient, selon le libellé du « monde des affaires et du travail », ce qui avait le mérite d'être plus transparent.

gouvernement, ce qui semblait être une bonne chose pour assurer la coordination entre l'État et les établissements universitaires.

Au final, on relève tout de même une présence légèrement plus faible de membres internes dans les recommandations du Rapport Corbo (la proportion passe de 65 % à 62 %) ainsi qu'un changement quant à la provenance de ces membres : si les membres provenant de la direction devaient être des « personnes du milieu universitaire » dans l'ancien Conseil, dans le nouveau CNU, il doit s'agir de « deux personnes ayant eu une expérience de direction supérieure [...] dont une expérience de direction académique » (p. 100), donc non membres de la communauté universitaire en tant que telle. De la même façon, la suppression des deux membres du gouvernement dans le nouveau Conseil ainsi que l'ajout de trois experts étrangers comme observateurs pointent vers un changement de mission au CNU.

**TABEAU 1 Provenance des 17 membres de l'ancien CNU**

<b>Membres internes</b>		<b>Membres externes</b>	
<b>Origine</b>	<b>Nombre</b>	<b>Origine</b>	<b>Nombre</b>
Présidence du Conseil	1	Monde des affaires et du travail	4
Corps professoral et étudiant, direction	9	Fonctionnaires du gouvernement	2
Présidence de la Commission de la recherche universitaire	1		
<b>Total</b>	<b>11</b>	<b>Total</b>	<b>6</b>
<b>Pourcentage</b>	<b>65 %</b>	<b>Pourcentage</b>	<b>35 %</b>

**TABEAU 2 Provenance des 13 membre du CNU proposé par le Rapport Corbo**

<b>Membres internes</b>		<b>Membres externes</b>	
<b>Origine</b>	<b>Nombre</b>	<b>Origine</b>	<b>Nombre</b>
Présidence du Conseil	1	Membres de la société civile	5
Corps professoral	3		
Corps étudiant	1		
Personnel universitaire	1		
Direction	2		
<b>Total</b>	<b>8</b>	<b>Total</b>	<b>5</b>
<b>Pourcentage</b>	<b>62 %</b>	<b>Pourcentage</b>	<b>38 %</b>

## 1.2 De la coordination à l'évaluation de la qualité

### 1.2.1 Un organisme « tampon » entre l'État et les universités

La création de l'ancien Conseil des universités était liée à un contexte bien précis : celui de la Commission Parent et de la création du réseau UQ. La Commission Parent recommandait par exemple la création d'un Office pour le développement de l'enseignement supérieur, soit un organisme intermédiaire entre les universités et les pouvoirs publics. Muni d'un statut d'entité juridique autonome, il aurait eu pour mandat d'examiner le

financement des établissements, leurs projets de construction immobilière, leurs politiques de rémunération, et de faire des recommandations au ou à la ministre responsable (p. 37). Il s'agissait alors d'institutionnaliser les relations entre l'université et l'État. Deux ans plus tard, en 1966, le ministre de l'Éducation de l'époque évoquait de son côté la création d'un organisme qui se devait de refléter les exigences de coordination entre la fonction de l'université et celle de l'État<sup>2</sup>.

La Loi sur le Conseil des universités adoptée par l'Assemblée nationale le 16 décembre 1968 avait repris à son compte cet objectif de coordination et de production d'une vue d'ensemble de la situation des universités à travers la publication de recommandations et d'avis au ou à la ministre. Ainsi, parmi ses fonctions principales, on peut citer l'étude des besoins de l'enseignement supérieur et des objectifs qui doivent être poursuivis, le développement des institutions existantes, la coordination et la collaboration entre les établissements d'enseignement supérieur ainsi que la préparation des règlements relatifs à l'enseignement supérieur<sup>3</sup>.

### **1.2.2 Un organisme d'évaluation de la qualité**

Au contraire de cet objectif essentiel de coordination et de perspective globale sur la situation universitaire au Québec, la mission première proposée pour le futur CNU dans le Rapport Corbo s'oriente vers l'atteinte d'un objectif différent, soit l'évaluation de la qualité de l'ensemble des activités universitaires.

Ainsi, bien que Claude Corbo tente de positionner le futur CNU dans une continuité avec le précédent en insistant dans son rapport sur les fonctions d'évaluation de l'ancien (alors même que le terme « évaluation » est absent de sa loi constitutive), force est de constater que les deux Conseils ne poursuivent pas les mêmes finalités : si le premier a été mis sur pied afin de créer un organisme « tampon » entre l'État et les universités, le rôle dévolu au second dans le Rapport Corbo est, quant à lui, de combler le « retard » du Québec dans la mise sur pied de mécanismes d'évaluation externes de la qualité et ainsi de participer à l'adoption des « meilleures pratiques » observées à travers le monde en matière de qualité.

Ce changement d'objectif entre l'ancien et le nouveau CNU n'est pas sans implication quant à l'évolution de nos universités. En effet, alors que le premier conseil s'affichait comme un organisme cherchant à coordonner le réseau public des universités, le Rapport Corbo promeut la création d'un Conseil qui a essentiellement pour objectif de mieux imposer les normes managériales du secteur privé (marginalisation des membres de la communauté universitaire au profit d'« expertises externes », objectif d'efficacité et d'efficacités, etc.) et le cadre de la concurrence internationale comme critère d'évaluation. Il ne s'agit donc plus de savoir ce qui est bon pour nos universités québécoises, mais comment elles peuvent se rapprocher du modèle anglo-saxon. C'est cette orientation imprimée par le rapport qui sera l'objet de notre analyse dans les lignes qui suivent.



## Partie 2 – Le regard tourné vers ce qui « se fait de mieux » ailleurs

---

### 2.1 Une autonomie factice

#### 2.1.1 La course aux meilleures pratiques observées à travers le monde

Le Rapport Corbo assigne un objectif clair au nouveau CNU : aider les établissements universitaires à s'approprier les meilleures pratiques observées à travers le monde (p. 74). Ces « meilleures pratiques » doivent toucher autant les secteurs de la recherche et de l'enseignement que celui de la gestion. C'est donc l'ensemble des activités universitaires qui doivent en définitive s'y référer.

Mais alors que nous pouvons recenser dans le rapport 26 occurrences de l'expression « meilleures pratiques observables à travers le monde » ou de l'un de ses dérivés, il est surprenant qu'aucun exemple de ces meilleures pratiques ne soit donné ni un contenu précis associé à celles-ci. Quelles sont-elles ? Et de quelle nature sont les indicateurs que le CNU doit identifier ? La question est donc la suivante : comment peut-on recommander l'appropriation des meilleures pratiques internationales sans jamais définir ce qu'elles sont ni ce qui fait qu'on les considère comme de meilleures pratiques qu'il nous faut suivre ? Bref, sans en donner la justification ?

Ces meilleures pratiques sont en effet posées comme celles que nous devons suivre parce qu'elles sont les meilleures. Le fait que l'adoption de ces meilleures pratiques ne soit pas neutre mais assigne en réalité une orientation précise aux universités, à savoir l'atteinte de la performance au sein du marché concurrentiel de la réputation universitaire, est complètement évacué. C'est d'ailleurs probablement pour maintenir cette prétendue neutralité qu'aucun exemple précis n'est donné.

C'est particulièrement frappant en ce qui a trait aux indicateurs d'évaluation : alors que le Rapport Corbo recommande que « les universités québécoises s'inspirent des indicateurs les plus exigeants en acceptant la comparaison avec leurs meilleurs homologues » (p. 59), aucun exemple n'est donné. Pourtant, les exemples se multiplient à travers le développement de classements internationaux. Il suffirait ainsi d'examiner le classement international Quacquarelli Symonds (QS) pour avoir un aperçu de six indicateurs d'évaluation de la qualité définissant ce qui fait qu'une université est considérée comme une « bonne » université<sup>4</sup>. Les voici :

1. La réputation académique (40 %)
2. La réputation selon l'employeur (10 %)
3. Le ratio professeurs/étudiants (20 %)
4. Le nombre de citations par professeur (20 %)
5. La proportion d'étudiants internationaux (5 %)
6. La proportion de professeurs invités (5 %)

Or, bien loin d'être des indicateurs « objectifs » d'évaluation de la qualité, il s'agit manifestement ici d'indicateurs qui cherchent essentiellement à mesurer la réputation des universités, leur *branding*. La mise en place de ces indicateurs participe en effet d'une mutation néolibérale des universités : ce n'est plus la « qualité » de l'enseignement qui est en jeu, mais bien le positionnement concurrentiel des universités sur la scène internationale, soit par exemple leur capacité à augmenter le recrutement de professeurs réputés ou d'étudiants étrangers<sup>a</sup>. Une université sera considérée « de bonne qualité » si

---

<sup>a</sup> Pour plus de détails sur la mise en place de ces indicateurs, voir l'étude de l'IRIS sur les mécanismes d'assurance de la qualité dans l'enseignement supérieur : Eric Martin et Maxime Ouellet : *Les mécanismes d'assurance qualité dans l'enseignement supérieur*, Montréal, IRIS, 2012.

ses professeurs ont une réputation prestigieuse, c'est-à-dire une plus grande valeur d'attractivité sur le marché de la réputation universitaire. Par conséquent, lorsque l'administration de l'Université de Montréal se targue d'avoir obtenu la 92<sup>e</sup> place lors de l'édition 2013 du classement<sup>5</sup>, il serait bon de s'interroger sur la portée d'un tel classement en regard de la réelle qualité de l'enseignement dispensé.

### 2.1.2 Le mirage de l'autonomie institutionnelle

Le fait qu'aucun contenu ni justification ne soit attaché à l'appropriation des meilleures pratiques n'est pas le seul aspect qui pose problème. En effet, tout au long du rapport, préservation de l'autonomie institutionnelle et valorisation des meilleures pratiques internationales sont associées comme si aucune contradiction n'existait entre ces deux principes<sup>a</sup>. Pourtant, il semble difficile de demander aux universités de s'ajuster aux meilleures pratiques internationales, soit à des pratiques définies par des mécanismes d'évaluation externes, tout en garantissant la préservation de leur « spécificité ». Comment peuvent-elles rester elles-mêmes tout en devant être comme les autres ?

L'énoncé de mission du futur CNU est éloquent à ce sujet (p. 72-73) : alors que trois règles directrices sont posées comme devant guider l'action du Conseil (respect des principes d'autonomie institutionnelle, respect de la liberté académique et respect de la spécificité et de la personnalité des établissements universitaires québécois), il est spécifié ensuite que le Conseil doit alimenter ses travaux par « la connaissance et l'appropriation des meilleures pratiques en matière universitaire observables à travers le monde », qu'il doit les utiliser dans « un souci d'étalonnage<sup>b</sup> des réalisations des établissements québécois » et, enfin, que les établissements eux-mêmes doivent « savoir s'approprier, avec les adaptations nécessaires, les meilleures pratiques et accepter de s'évaluer à l'aune des standards internationaux les plus exigeants ».

Quelle est la portée de cette autonomie institutionnelle ? À quoi peut-elle renvoyer alors même qu'elle est sabordée par l'exigence de s'adapter aux standards internationaux ?

Pour y répondre, il est utile de faire un retour sur le caractère consultatif et non coercitif du Conseil recommandé dans le rapport. En effet, si le rapport pose que l'ensemble des partenaires sont en accord avec ce caractère consultatif, il aurait été bon de mentionner le fait que cette demande a été portée lors des rencontres préparatoires du sommet par certains acteurs spécifiques. Ces derniers n'étaient pas favorables au départ à la création d'un Conseil des universités, mais ont fini par l'accepter à condition qu'il demeure consultatif et n'empiète pas sur leurs pouvoirs. Que ce soit la Conférence des recteurs et des principaux des universités du Québec (CRÉPUQ)<sup>6</sup>, la Chambre de commerce du Montréal métropolitain<sup>7</sup> ou les présidences de conseils d'administration (CA)<sup>8</sup>, tous ont insisté sur la nécessité d'un organisme qui n'empiète pas sur les responsabilités et pouvoirs des CA des universités<sup>c</sup>.

Or, c'est en raison de cette demande que le CNU n'accapare pas les pouvoirs des CA que les principes d'autonomie institutionnelle, de liberté académique et de respect des

---

**a** La recommandation n° 3 du rapport commence comme suit : « Dans le respect de l'autonomie et de la spécificité des établissements et du principe de la liberté académique, et en se référant aux meilleures pratiques observables à travers le monde à des fins d'étalonnage, le Conseil national des universités a pour mission : (...) ».

**b** L'étalonnage ou *benchmarking* est une pratique issue des théories de la nouvelle gestion publique qui consiste à analyser et à copier les pratiques considérées comme étant les plus efficaces dans d'autres organisations afin d'améliorer sa propre performance.

**c** Ainsi, selon la CRÉPUQ, cet organisme ne saurait être décisionnel car le gouvernement ne peut déposséder les CA des universités de leurs responsabilités. Selon la Chambre de commerce du Montréal métropolitain, toute décision qui viserait la surgouvernance mettrait en péril le réseau universitaire. Enfin, selon les présidences de CA, l'ajout d'un nouvel organisme qui viendrait se substituer aux fonctions des CA irait à l'encontre des principes de bonne gouvernance.

spécificités institutionnelles sont établis dans le rapport comme « devant être à la base des avis et recommandations qui émaneraient du CNU<sup>a</sup> ».

Autrement dit, le principe de l'autonomie institutionnelle est là pour préserver les pouvoirs des CA quant à la gestion des universités et non pour protéger l'autonomie de l'enseignement et de la recherche universitaire à l'égard des pressions du marché et des acteurs provenant du monde des affaires. Le rapport indique plus loin que « les universités veulent et doivent se gouverner elles-mêmes sur la base d'une large autonomie institutionnelle » (p. 66). L'autonomie institutionnelle telle que réclamée par la CRÉPUQ et les présidences de CA est donc essentiellement une autonomie de gestion.

À partir de ce détournement de sens, il est bien plus facile de comprendre comment le Rapport Corbo peut défendre les principes d'autonomie institutionnelle et de liberté académique tout en prônant la mise en place de mécanismes externes d'évaluation de la qualité qui en tant que tels remettent en cause les spécificités institutionnelles, briment la liberté académique en imposant de l'extérieur une orientation marchande au savoir et remettent en cause le véritable principe d'autonomie institutionnelle.

Mais qu'est en réalité l'autonomie institutionnelle? Ce n'est pas le fait pour les membres des CA de pouvoir gérer les universités comme ils le souhaitent, et ce, sans consultation ou presque du reste de la communauté universitaire. L'autonomie institutionnelle, c'est le fait pour une institution de pouvoir se donner ses propres fins sans que celles-ci soient arrimées de facto à des besoins externes, soit ici les besoins du marché. Ce n'est pas adapter les universités à l'aune de standards internationaux, mais de permettre à ces dernières de se développer selon le rôle même que lui assignent les membres de la communauté universitaire. Quant à la liberté académique, elle ne consiste pas à favoriser tel savoir parce qu'il est considéré comme plus rentable, mais à laisser le soin à ceux et celles qui transmettent le savoir et la connaissance de décider ce que devrait être, selon eux et elles, un bon enseignement. Autrement dit, la liberté académique doit mener vers l'autonomie du savoir et non vers l'économie du savoir.

Le Rapport Corbo maintient donc une part d'autonomie pour les universités, mais uniquement sur le plan de leur stratégie spécifique de gestion. Bref, il s'agit en fait de maintenir une sorte d'autonomie locale permettant aux CA des universités de s'adapter aux pressions internationales.

Enfin, il est important d'émettre quelques doutes quant au fait que les pouvoirs du futur CNU en matière d'évaluation de la qualité restent de « purs » pouvoirs de recommandation. Ainsi, lorsque le Rapport Corbo prend l'exemple des organismes intermédiaires existant dans l'espace anglophone, il se veut rassurant en déclarant que le pouvoir de recommandation en matière de bonnes pratiques de gestion et de qualité de la formation « n'est pas de nature à porter atteinte à l'autonomie universitaire et à la liberté académique des établissements » (p. 51). Pourtant, l'exemple des organismes étatsuniens accréditeurs d'établissements ou de programmes, qui suit la précédente citation, n'a rien de rassurant : ils disposent dans les faits d'un pouvoir décisionnel<sup>b</sup>. Du pouvoir de recommandation au

---

**a** « En outre, plusieurs partenaires ont pris soin de préciser que le CNU ne devait pas suppléer ou accaparer les pouvoirs ni du ministre, ni des conseils d'administration des établissements; son rôle devait être complémentaire à ces derniers. À ce titre, la quasi-totalité des partenaires consultés a d'emblée reconnu divers principes devant chapeauter les mandats et responsabilités qui seraient confiés au CNU. Les principes d'autonomie institutionnelle, de liberté académique et de respect des spécificités institutionnelles des établissements universitaires québécois ont ainsi été identifiés par plusieurs partenaires comme devant être à la base des avis et recommandations qui émaneraient du CNU » (p. 29).

**b** « Cependant, les organismes accréditeurs d'établissements ou de programmes disposent d'un pouvoir décisionnel quant à l'agrément qu'ils effectuent. C'est le cas tant au Royaume-Uni qu'aux États-Unis et en Australie. Dans ce dernier cas, le TEQSA a le pouvoir d'accréditer tant les institutions que les programmes et de contraindre les établissements de lui soumettre toute l'information qu'elle exige dans la réalisation de ses mandats » (p. 50).

pouvoir décisionnel, la ligne semble plutôt mince. Et même si on en reste à un pouvoir de recommandation, il est légitime de se questionner quant à la teneur de cette recommandation : n'y a-t-il pas en effet lieu de s'inquiéter du fait que le financement public pourrait être lié au respect des recommandations du CNU et qu'ainsi une université récalcitrante à adopter les meilleures pratiques internationales se verrait retrancher une partie de ses subventions parce que son « rendement » ne serait pas conforme aux indicateurs de « qualité » ?

### **2.1.3 Des universités qui doivent s'ajuster aux nouveaux besoins de la société**

Nous avons déploré ci-dessus l'absence de définition identifiant les meilleures pratiques et remis en doute leur apparente neutralité parce qu'elles assignent une orientation précise aux universités, une orientation ni justifiée, ni expliquée. Cette orientation les inscrit de plain-pied dans l'économie du savoir, c'est-à-dire dans une économie où ce n'est plus le travail physique qui est la principale source de productivité mais bien la mise en valeur des savoirs et des technologies. L'économie du savoir correspond à la nouvelle stratégie d'accumulation capitaliste qui passe de plus en plus par la valorisation des connaissances et du savoir, à l'instar de tout autre bien marchand.

Cette orientation assignée aux universités, c'est celle de faire en sorte que « l'institution universitaire soit bien de son temps et correctement attentive aux réalités changeantes du monde » (p. 78) ou encore d'essayer de voir « comment les universités pourraient mieux répondre aux besoins changeants de la société » (p. 79), autrement dit, comment l'université pourrait s'ajuster à l'évolution de la société.

Mais qu'est-ce qu'une université de son temps ? Parmi les « changements sociaux majeurs qui se sont répercutés sur le monde universitaire », le rapport mentionne par exemple la « croissance continue des sciences et des technologies et leur rôle moteur dans l'évolution économique, sociale et culturelle des sociétés » (p. 27). Une université de son temps serait donc une université qui s'adapte en continu à la tendance du marché, une université qui privilégie la recherche appliquée afin de répondre aux objectifs à court terme des entreprises et détourne ses ressources publiques au bénéfice d'intérêts privés.

Il s'agit pour l'université de s'adapter à la « nouvelle réalité<sup>a</sup> » (qui n'est plus celle de l'ancien Conseil, tient à rappeler Claude Corbo pour justifier ce changement), soit celle d'un savoir au service des intérêts privés des entreprises et non plus d'un savoir comme bien commun.

Mais le rôle de l'université ne devrait-il pas être au contraire de réfléchir sur son temps et d'exercer une réflexion critique à l'égard des besoins changeants de la société ? Ainsi, quand il est question de « l'incessante croissance des technologies de l'information qui ont révolutionné la façon d'aborder l'université » (p. 27), on peut se demander si les rôles ne sont pas inversés : n'est-ce pas, en premier lieu, à l'université de produire de nouvelles connaissances modifiant notre rapport au monde ? Et comment les grandes découvertes passées auraient-elles pu survenir si la recherche devait simplement s'adapter aux besoins de la société, si seule une recherche à court terme et appliquée était valorisée ?

Couplée à un objectif d'efficacité et d'efficience des établissements universitaires, cette poursuite du « meilleur ajustement de la formation offerte aux besoins de tous les ordres de la société » aboutit alors à la promotion de mesures de rationalisation, à la recommandation d'éliminer des programmes « ayant épuisé leur utilité » pour libérer des ressources pouvant être affectées dans « des programmes plus actuels » et à celle de donner comme mandat au futur Conseil des universités de rappeler « les établissements

---

<sup>a</sup> « La réalité universitaire a donc grandement évolué depuis la disparition du Conseil des universités, à l'instar des besoins des universités, des besoins du système universitaire dans son ensemble et des besoins de la société québécoise à l'égard des universités » (p. 27–28).

à leurs devoirs et les inviter, lorsque nécessaire, à faire du ménage dans leur offre de programmes» (p. 85). Des savoirs oui, mais pas n'importe lesquels.

Si l'ensemble de ces mesures donne une orientation claire et prédéfinie aux universités qui est celle de produire un savoir rentable et commercialisable, il est frappant de voir que le rapport cherche à dissimuler cette orientation derrière une prétendue attention au maintien de tous les savoirs. Ainsi, selon le rapport, l'idée d'université implique également «de rassembler dans un même cadre institutionnel tous les savoirs existants» (p. 85) et un organisme comme le Conseil des universités pourra déterminer des moyens et des démarches aidant «le système universitaire à tendre vers l'idéal de la plus large couverture possible des savoirs» (p. 85). À nouveau, la contradiction est flagrante entre, d'une part, l'objectif d'abriter la plus large gamme possible de disciplines et de champs d'études et, d'autre part, celui de concourir à l'efficacité et à l'efficacités des établissements.

Les différentes formulations de l'idéal du savoir encyclopédique d'une part et de la rationalisation utilitariste des universités d'autre part sont regroupées dans le tableau 3.

**TABEAU 3 Promouvoir tous les savoirs – à condition qu'ils soient utiles**

<b>Il est dans l'intérêt de la société québécoise de</b>	<b>Il est également dans l'intérêt de la société québécoise de</b>
Rassembler dans un même cadre institutionnel tous les savoirs existants	Procéder à des rationalisations / faire du ménage dans l'offre de programmes
Abriter la plus large gamme possible de disciplines et de champs d'études	Supprimer les programmes ayant épuisé leur utilité pour libérer des ressources pouvant être réaffectées aux programmes plus actuels
Aider le système universitaire à tendre vers l'idéal de la plus large couverture possible des savoirs	Identifier les stratégies et les moyens d'assurer un meilleur ajustement de la formation aux besoins de la société
	Concourir à l'efficacité et à l'efficacités des établissements

## 2.2 La mise au pas de la communauté universitaire

### 2.2.1 L'évaluation de la qualité comme premier énoncé de mission

La mise à l'écart de la communauté universitaire s'inscrit dans l'énoncé même de mission du futur CNU tel que recommandé par le rapport<sup>a</sup>. Il est d'ailleurs frappant de voir à quel point les revendications de la CRÉPUQ semblent avoir reçu une oreille bien plus attentive que celles du reste de la communauté universitaire.

Ainsi, «l'évaluation des mécanismes garantissant la qualité de la formation universitaire» comme axe principal du futur Conseil est une revendication portée par «les dirigeants d'établissements en tête de lice» (p. 28). Ailleurs, il est dit que six établissements ont porté la proposition que «le CNU soit responsable de l'évaluation de la qualité et de

<sup>a</sup> «Malgré les divergences évidentes de points de vue entre les partenaires, alors que ces derniers engageaient les discussions sur la possible création d'un nouveau Conseil des universités, plusieurs identifièrent la valorisation et la promotion de la formation universitaire dans la société québécoise et une évaluation améliorée de la qualité comme des tâches incontournables à confier à un organisme tiers. En effet, bon nombre de partenaires, les dirigeants d'établissements en tête de lice, s'entendirent alors pour constater que les mécanismes garantissant la qualité de la formation dans les universités québécoises étaient peu connus et pouvaient «être perçus comme trop restreints en terme de transparence». L'adaptation aux attentes de la société de ces mécanismes garantissant la qualité des formations universitaires fut ainsi identifiée comme une tâche potentielle d'un organisme indépendant» (p. 28).

l'opportunité des nouveaux programmes de formation que les universités proposent d'offrir» (p. 30). À la lumière du fait que l'évaluation de la qualité est le premier énoncé de mission du futur Conseil dans le rapport, on constate le poids important des directions d'établissement.

A contrario, il est intéressant de voir que le point de vue des autres membres de la communauté universitaire est évacué ou dissimulé derrière l'expression «la grande majorité des partenaires». Pourtant, lors de la première rencontre préparatoire, les onze organisations membres de la Table des partenaires universitaires (TPU) ont déposé une position s'opposant à l'instauration de mécanismes d'assurance de la qualité issus des entreprises. Le rapport fait tout de même mention de deux positions : celles de la Fédération québécoise des professeures et professeurs d'université (FQPPU) et de la Confédération des syndicats nationaux (CSN), qui s'opposent à ce que l'évaluation de la qualité des programmes universitaires deviennent la prérogative de membres externes et non plus celle du milieu universitaire en tant que tel. La FQPPU va même jusqu'à dire que le Conseil des universités devrait avoir «pour mandat général non pas d'évaluer les établissements, mais de veiller à la coordination des activités et des projets dans le réseau universitaire» (p. 69), soit un mandat proche de celui de l'ancien Conseil. La présence de ces deux positions distinctes dans le rapport ne s'accompagne pas d'une remise en question ou d'une justification du choix de définir le premier devoir du futur Conseil des universités comme étant l'évaluation de la qualité des activités universitaires.

De son côté, si la CRÉPUQ est allée de l'avant avec la demande d'établir l'évaluation de la qualité comme premier énoncé de mission du CNU, c'est parce qu'elle souhaite pouvoir récupérer au sein du Conseil ce qui lui revenait de droit auparavant à travers la Commission d'évaluation des projets de programmes et la Commission de vérification de l'évaluation des programmes (dorénavant transférées au sein du CNU), et ce, en «préservant les principes et les règles de fonctionnement établies pour ces commissions» (p. 19). Autrement dit, le recours à une expertise indépendante, plutôt qu'issue de la communauté universitaire, sera maintenu. En somme, il s'agit pour la CRÉPUQ de garder le contrôle sur l'évaluation de la qualité des nouveaux programmes projetés.

### 2.2.2 Le recours à l'expertise indépendante

Si les membres de la communauté universitaire ont exprimé des positions qui ont reçu peu d'écho, leur place même au sein du futur Conseil est également précaire. Analysons de quelle manière le Rapport Corbo justifie cette transformation.

Globalement, le rapport articule sa justification autour de trois points : légitimité, crédibilité et perception d'indépendance. Ainsi, «si le Conseil national des universités est perçu, en raison de sa composition, comme trop immergé dans le monde universitaire (...), au risque de devenir complaisant, ou comme frappé de copinage, son autorité en souffrira gravement» (p. 92). Autrement dit, que le Conseil des universités soit trop proche des universités minerait sa réputation en raison du fait qu'il ne serait pas perçu comme étant suffisamment indépendant. La question n'est pas celle de l'indépendance réelle ou de la compétence des membres, mais bien de l'indépendance perçue, de l'image extérieure du Conseil<sup>a</sup>.

Il est d'ailleurs assez frappant de voir que la critique du manque d'indépendance est pratiquement exclusivement dirigée à l'encontre des groupes composant les communautés universitaires, «aisément perçus à la fois comme juges et parties ou résolus à promouvoir des intérêts vus comme corporatistes» (p. 64), et non à l'encontre des membres dits de la société civile et du monde des affaires qui de toute évidence ne chercheront pas, eux, à

<sup>a</sup> «Ainsi, si un Conseil national des universités était composé uniquement de membres de communautés universitaires, la perception d'indépendance serait certainement compromise» (p. 93).

promouvoir des intérêts corporatistes. Il importe peu que les membres proches de l'université soient ceux qui, par leur expérience quotidienne, aient la meilleure connaissance de l'université et que ce soit les premiers concernés par la question universitaire. Le rapport favorise plutôt l'image de l'expert-e indépendant-e, celui qui, bien qu'habité-e par ses propres intérêts par rapport à l'université, sera perçu-e comme non « engagé-e » dans l'institution, bref comme neutre. Nous reviendrons plus tard sur l'importation au sein des universités de ce modèle de gouvernance managériale.

### 2.2.3 Suivre la tendance de l'évaluation externe de la qualité

Alors que des mécanismes internes d'évaluation de la qualité existent déjà dans chaque université et qu'ils ne semblent pas avoir donné lieu à des contestations ou des remises en question, le Rapport Corbo soutient qu'il est pourtant nécessaire de mettre en place des mécanismes externes d'évaluation de la qualité. La raison invoquée est que « par souci de transparence, par souci de qualité et par souci de protection des personnes susceptibles de s'inscrire dans un nouveau programme, il convient que tout projet de nouveau programme fasse l'objet d'un examen par un mécanisme indépendant extérieur à l'université proposant ce projet » (p. 74).

Mais à quoi renvoient ces soucis de transparence, de protection et de qualité ? Et pourquoi des mécanismes internes d'évaluation ne répondraient-ils pas convenablement à ces soucis ? En quoi, par exemple, une évaluation interne de la qualité d'un programme serait-elle moins transparente qu'une évaluation externe ? Aux premiers abords, cela semble même être l'inverse. Comme souvent dans ce rapport, on se retrouve à nouveau devant une absence de justification ou, plutôt, devant une pseudo-justification qui masque la raison réelle. Ainsi, le passage sur la nécessité de recourir à l'évaluation externe de la qualité se termine comme suit : « C'est d'ailleurs la pratique que l'on observe de façon générale dans les diverses provinces canadiennes » (p. 74). Puisque c'est la tendance, il faut la suivre, s'y adapter.

La démarche comparative est en effet largement employée, que ce soit en regard des fonctions à octroyer au futur CNU ou des pratiques à promouvoir. Toutefois, plutôt que de mener à une réflexion, cette démarche comparative n'est utilisée que pour confirmer que « puisque cela se fait ailleurs, il faut aussi le faire ici » sans s'interroger sur le bienfait ou non de telles pratiques. Elle n'est utilisée que pour confirmer qu'il s'agit de suivre la tendance. C'est ainsi que la principale justification donnée au fait que l'évaluation de la qualité doit être au cœur de la mission du futur Conseil est qu'il s'agit du rôle premier de la plupart des organismes intermédiaires actuels<sup>a</sup>. Même chose concernant l'évaluation externe de la qualité : c'est la tendance observée. Un seul contre-exemple est donné : Terre-Neuve, où « aucune évaluation externe de la qualité des programmes n'est effectuée » (p. 49). Néanmoins, le rapport s'abstient ensuite de lancer une interrogation sur les bienfaits de l'évaluation externe en regard de l'évaluation interne ou même de s'interroger sur l'évolution des fonctions assignées aux organismes dits intermédiaires qui de plus en plus deviennent de purs organismes d'évaluation de la qualité<sup>b</sup>. « Corps intermédiaires », organismes d'évaluation de la qualité, deux notions qui se « recourent presque entièrement », de l'aveu même du rapport (p. 47). L'exemple des organismes d'accréditation et de programmes aux États-Unis, soit des organismes privés habilités à effectuer

---

**a** « En second lieu, au-delà de la diversité des mandats et des fonctions octroyées aux organismes intermédiaires, certaines tendances se profilent. L'évaluation de la qualité des activités universitaires, au centre des préoccupations des partenaires lors des consultations, est le premier rôle dévolu aux organismes intermédiaires » (p. 54).

**b** L'exemple de la Californie qui, en 1960, s'était dotée d'un organisme tiers avec pour mandat de conseiller les autorités gouvernementales sur le développement ou la coordination des affaires académiques, organisme tiers remplacé par la California Post Secondary Education Commission en 1974, puis supprimé en 2011 par l'État dans le cadre de compressions budgétaires illustre cette tendance (p. 47).

des agréments d'établissements, est ainsi donné sans qu'aucune réflexion critique à ce sujet ne soit lancée.

De la même façon, la comparaison est limitée à certains exemples spécifiques qui suivent tous la même tendance, soit le monde anglophone : les provinces canadiennes, les États-Unis, la Grande-Bretagne et l'Australie. Si la proximité géographique est souvent invoquée pour justifier l'appel à ces exemples, il n'en demeure pas moins qu'il aurait été bon de présenter d'autres exemples, suivant d'autres évolutions. Les pays de l'Europe continentale ne semblent d'ailleurs pas vraiment plus éloignés que la Grande-Bretagne ou l'Australie. De plus, la présence de « multiples traits communs » (p. 63) avec les autres provinces canadiennes ne suffit pas pour justifier le fait de suivre leurs pratiques en matière d'évaluation de la qualité. Il faudrait plutôt expliquer pourquoi le Québec devrait imiter ces organismes canadiens d'évaluation de la qualité universitaire.

## Partie 3 – Revaloriser l’institution universitaire

---

### 3.1 Remettre en question l’imposition d’un modèle managérial dans les universités

Plusieurs points défendus dans le Rapport Corbo s’inscrivent dans une conception précise de la gouvernance universitaire : valorisation de la présence de membres externes au détriment de membres internes au sein du Conseil, éloge des mécanismes externes d’évaluation de la qualité, présentation du rôle de l’université comme devant s’adapter aux nouveaux besoins de la société et imposition d’objectifs d’efficacité et d’efficacités à l’université. Cette conception, calquée sur les modèles managériaux d’entreprises, est définie par l’Institut sur la gouvernance d’organisations privées et publiques (IGOPP) dans son Rapport sur la gouvernance des universités du Québec publié en 2007<sup>9</sup>.

Au nom d’une gouvernance saine et efficace, le rapport de l’IGOPP insiste par exemple sur la nécessité d’avoir une majorité de membres « indépendants » sur les CA, c’est-à-dire « non reliés personnellement ou professionnellement à l’institution » (p. 11). Le modèle de collégialité est ainsi mis de côté au profit d’un modèle managérialiste qui vise à placer un CA dit indépendant en position de contrôle de toute la communauté universitaire afin de soumettre celle-ci aux objectifs que ce dernier lui assigne : la production d’un savoir rentable et adapté aux besoins des entreprises.

Dans le cadre du futur CNU, cette mise à l’écart des corps professoral et étudiant au sein du processus décisionnel (au nom d’une autonomie institutionnelle qui est en réalité une autonomie de gestion) est d’autant plus paradoxale que la création d’un nouveau CNU a été revendiquée en premier lieu par les membres de la communauté universitaire dans une perspective de reprise de contrôle de la gestion de leur université.

Par exemple, le Syndicat général des professeurs et professeures de l’Université de Montréal (SGPUM) proposait qu’on retrouve « l’encadrement du développement immobilier, la définition de règles touchant la transparence de la gestion et l’orientation québécoise de la recherche<sup>10</sup> » parmi les mandats octroyés au futur Conseil. N’oublions pas que la création d’un nouveau CNU a été proposée dans le cadre du printemps érable et de ses questionnements sur le rôle de l’université avec pour objectif de régler certains problèmes de gestion (il suffit de penser à certains scandales immobiliers comme l’Îlot voyageur ou la vente du 1420 Mont-Royal). Pourtant, le modèle de gouvernance issu de l’entreprise privée et repris par le Rapport Corbo ne semble au contraire que perpétuer ces problèmes en considérant le professorat et la population étudiante comme des « parties prenantes » en conflit d’intérêts qui doivent conséquemment être éloignés des prises de décision. Or maintenir une place prépondérante aux membres de la communauté universitaire, c’est éviter que des personnes ayant un « intérêt » autre que strictement universitaire, c’est-à-dire un intérêt économique, soient majoritairement nommés sur les conseils.

Lors des rencontres préparatoires, les corps professoral et étudiant souhaitaient une rupture par rapport au fonctionnement de la CRÉPUQ en matière d’évaluation de la qualité des projets de nouveaux programmes. Dans le rapport, c’est plutôt la continuité qui domine : il s’agit en effet simplement de transférer les tâches d’évaluation de la CRÉPUQ au futur CNU en demandant à ce dernier de « reprendre à son propre compte le mécanisme et les procédures de la CRÉPUQ » dont l’obligation de recourir au « jugement d’experts indépendants et impartiaux » (p. 75).

Alors qu’il faudrait renforcer ou tout simplement remettre de l’avant un modèle de collégialité mis à mal, un modèle qui permet l’exercice de la démocratie universitaire et contribue à donner une réalité au concept de communauté universitaire, le rapport

se propose au contraire de renforcer un modèle managérial déjà à l'œuvre en employant pour seul argument l'efficacité du modèle. On peut pourtant douter de cette efficacité au vu de l'augmentation de la bureaucratie qu'entraînent la mise en place de nouveaux outils d'évaluation et le développement d'une classe de cadres de plus en plus coûteuse. Ainsi, selon une étude de la FQPPU déposée au Sommet sur l'enseignement supérieur, en une décennie (entre 1997 et 2008), la masse salariale du personnel de direction, notamment le rectorat, est passée de 103,8 millions à 226,6 millions de dollars, soit une augmentation de près de 120 %. Pendant cette même période, la part qu'occupe le salaire de la haute direction dans la masse salariale des universités est passée de 6,3 % à 7,5 %. Or, selon la FQPPU, cette tendance est attribuable à l'attitude de la CRÉPUQ qui visait à augmenter le salaire des cadres supérieurs « pour favoriser des candidats de qualité<sup>11</sup> ». La quête de la « qualité » rime donc avec bureaucratisation et augmentation du personnel de la direction.

### 3.2 Installer une réflexion sur les finalités de l'institution universitaire

Au regard de l'absence de réflexion interne sur l'institution universitaire dans la définition du mandat octroyé au futur CNU, et ce, au profit d'une course à l'appropriation des « meilleures pratiques » requérant l'appel à une expertise indépendante, il est pertinent de reprendre le constat de Chris Hedges, journaliste et auteur étatsunien, selon lequel le rôle des spécialistes « est de faire fonctionner le système, pas de l'étudier<sup>12</sup> ». En effet, le leitmotiv des recommandations du rapport semble être de faire en sorte que nos universités fonctionnent mieux, autrement dit, de faire en sorte qu'elles soient plus performantes, plus productives et non pas qu'elles remplissent leur mission fondatrice en tant qu'institutions publiques transmettant un bien commun.

Pourtant, le rôle premier dévolu au Conseil des universités devrait être un rôle réflexif sur l'avenir de nos universités. S'il est question de recourir aux meilleures pratiques observées à travers le monde en matière d'évaluation de la qualité et d'administration universitaire, il faut avant tout s'interroger sur ces pratiques : quelles conceptions de l'université endossent-elles ? Qu'est-ce qu'elles évaluent ? Correspondent-elles aux universités dont nous souhaitons nous doter ? Et comment se portent les universités qui n'adoptent pas ces « meilleures pratiques » ?

De la même façon, plutôt que d'endosser l'évolution nouvelle de l'université et de la société, le Conseil devrait avoir pour fonction de tracer un portrait global de celles-ci, de s'interroger sur leur impact en regard du rôle premier des universités : la diffusion d'un savoir autonome et critique. En effet, le rôle que toute institution publique se doit de remplir est la transmission d'un bien collectif.

Une réflexion sur les finalités de l'institution universitaire ne peut pas non plus être mise de côté dans la mesure où elles vont déterminer les politiques à adopter pour une meilleure « qualité » de nos universités. Les universités doivent-elles avoir pour principal objectif de s'ajuster aux nouveaux besoins de la société, et ce, uniquement dans une perspective d'efficacité et d'efficience économique ?

Enfin, pour être un véritable *Conseil* des universités, la fonction de ce dernier ne devrait pas être d'écarter les membres de l'institution universitaire au profit du regard d'une expertise indépendante et externe mais bien au contraire de valoriser l'institution universitaire en rappelant son histoire, ses principes fondateurs, sa puissance créatrice.

Ainsi, si le rapport rappelle que l'éducation n'est pas la priorité des Québécoises et Québécois et pose ce constat comme quelque chose d'immuable, une des fonctions du Conseil des universités devrait justement être de mettre de l'avant l'importance de l'institution universitaire pour notre société, non pas pour la production d'un savoir commercialisable, mais pour la création et la diffusion de savoirs et de connaissances porteurs de

changements sociaux et culturels, bref pour la diffusion d'un savoir émancipateur. C'est à travers l'université que notre culture, notre histoire, notre littérature se transmettent et enrichissent notre société. Sommes-nous prêts à sacrifier le rôle fondateur de l'institution universitaire au profit de l'efficacité économique de nos universités ?

### 3.3 Une véritable fonction de Conseil

Si un Conseil des universités digne de ce nom devrait avoir pour rôle principal de valoriser l'institution universitaire, l'ensemble des recommandations du Rapport Corbo participent au contraire à une dévalorisation de l'institution universitaire, et ce, en évacuant le principe de collégialité ainsi qu'en détournant l'institution de ses finalités.

En effet, la transmission de la connaissance et du savoir ainsi que la préservation de la culture sont disparues du vocabulaire caractérisant le rôle de l'université pour laisser place au dogme de l'adaptation aux besoins du marché et de l'efficacité économique. L'université est réduite à la fonction d'approvisionnement d'une main-d'œuvre qualifiée répondant à la demande. L'université devient l'antichambre des entreprises, tant sur le plan de la formation de main-d'œuvre que de l'investissement en recherche et développement.

De façon plus générale, le modèle préconisé de gouvernance managériale participe à l'instauration d'un rapport de non-confiance envers l'institution universitaire, cette dernière étant décrite comme incapable de poursuivre correctement la mission qui lui est assignée, d'où le recours à l'expertise extérieure et indépendante pour évaluer la qualité de ses programmes.

Mais justement, la mission aujourd'hui confiée à l'université est-elle adéquate, souhaitable ? Dans le rapport, ses mutations actuelles sont présentées comme étant nécessaires au regard de l'évolution de la société elle-même, évolution sur laquelle nous n'avons soi-disant aucune prise<sup>a</sup>. L'université doit donc se contenter de s'adapter aux nouveaux changements tels que le développement des nouvelles technologies, elle doit se contenter de suivre la cadence du néolibéralisme. Elle ne doit plus créer, mais s'ajuster.

Pourtant, le rôle premier d'un Conseil des universités ne devrait-il pas être de réfléchir à la mission que devrait poursuivre l'université, ainsi qu'au rôle de l'université face à l'évolution de la société en général ?

S'il s'agit réellement de vouloir mettre sur pied un « Conseil » des universités, alors cet organisme devrait avoir une fonction réflexive et non uniquement prescriptive : il ne devrait pas être là simplement pour montrer comment s'approprier les meilleures pratiques internationales, mais pour réfléchir à la nature de ces pratiques. Il ne devrait pas être là simplement pour doter les universités de mécanismes externes d'évaluation de la qualité, mais pour réfléchir à la nécessité de la mise en place de tels mécanismes, à leur compatibilité avec les principes fondateurs de l'université. Il ne devrait pas être là simplement pour inviter les établissements à éliminer certains programmes non rentables au nom de l'ajustement aux besoins de la société, mais pour réfléchir aux finalités de l'université.

Ce qui est d'autant plus paradoxal, c'est que lorsque le Rapport Corbo se penche sur les raisons qui justifient la création d'un Conseil des universités, il souligne ce rôle réflexif en identifiant comme première raison « la persistance de questions et d'enjeux majeurs concernant l'institution universitaire québécoise » et parmi celles-ci « le questionnement récurrent souvent aigu et polémique sur la nature, les finalités, les façons de faire de l'institution universitaire » ou encore « sur la conception même de ce qu'est une formation universitaire, sur les finalités de l'institution et aussi sur les formes et l'exercice du pouvoir dans les établissements » (p. 58). Pourtant, ce questionnement sur les finalités de l'institution universitaire n'est nullement repris ensuite dans la définition des

---

<sup>a</sup> « Et comme le monde continue à changer sans demander la permission à qui que ce soit, l'institution universitaire et ceux qui en sont les animateurs et les responsables doivent réfléchir à son propre devenir » (p. 77).

mandats du Conseil et c'est bien la question de l'évaluation de la qualité par l'identification des meilleures pratiques internationales qui est présentée comme premier mandat.

Nous avons identifié plus haut une première problématique entre la défense de l'autonomie institutionnelle d'une part et l'appel à l'adoption des meilleures pratiques internationales d'autre part. À présent, nous relevons le fait que le rôle purement consultatif du Conseil s'accompagne d'une absence de discussion possible quant aux finalités de l'institution, absence de discussion jumelée à l'imposition d'une voie à suivre. Tout comme le concept d'autonomie, le concept de « conseil » est vidé de son sens pour ultimement désigner un organe qui s'emploiera à la préservation de l'autonomie de gestion des membres du CA et non au déploiement d'une réflexion critique sur le développement des universités québécoises. Tout comme les concepts d'autonomie et de liberté académique sont utilisés pour dissimuler des recommandations qui leur sont étrangères, le concept de « conseil des universités » est utilisé pour masquer une orientation prédéfinie des universités.

## Conclusion

---

Le rapport effleure à peine les problématiques qui ont surgi au grand jour durant le printemps érable. Elles concernent autant l'administration des universités et l'exercice de la démocratie universitaire que le manque de vision commune de la finalité des universités, tant le devenir des filières issues des humanités que l'emprise de plus en plus forte des entreprises sur la recherche et la diminution du financement public au profit du privé, etc. Elles n'apparaissent nulle part dans les fonctions octroyées au futur Conseil. En effet, rien de nouveau sous le soleil, sinon la perpétuation d'un modèle de gouvernance managériale déjà à l'œuvre, mais manifestement pas encore suffisamment implanté, selon Claude Corbo.

Faire en sorte que les universités québécoises entrent davantage dans la dynamique d'accumulation de l'économie du savoir en répondant à des standards internationaux orientés vers le développement d'un savoir rentable et commercialisable, tel est l'objectif avoué du rapport. Pourtant, d'autres fonctions auraient pu être étudiées.

Par exemple, il aurait été bon que le rapport s'attarde sur des propositions telles que celles déposées par la CSN lors des rencontres préparatoires. Elles consistaient à donner au CNU, entre autres, l'objectif de « partager une vision commune du développement des universités et d'améliorer la coordination et la cohérence des établissements tout en respectant leur autonomie<sup>13</sup> ». Parmi ces possibles éléments de coordination, on peut nommer la formulation de recommandations quant aux besoins des différents champs disciplinaires et au maintien d'une offre d'enseignement diversifiée, la création d'un sous-comité qui surveillerait la proximité des entreprises privées dans certains secteurs de recherche ou encore d'un autre qui se pencherait sur la délocalisation des programmes et des universités, bref sur la compétition interuniversitaire. On pourrait aussi penser à la mise sur pied de comités chargés d'étudier l'impact de certaines tendances (le poids des membres externes dans les conseils d'administration, la place de la recherche appliquée, etc.) et, de façon plus générale, l'orientation même de nos universités. Obtenir un état des lieux de la situation globale serait un outil précieux.

Enfin, afin de redonner à l'institution universitaire la place qui lui revient au sein de notre société, le futur Conseil gagnerait à mettre sur place un comité chargé de rappeler le rôle de l'université comme lieu de transmission de l'histoire, de la culture, de la littérature, comme lieu de la mémoire sociale. Mais aussi comme lieu porteur de nouvelles découvertes, de nouvelles créations, d'un savoir producteur de changements sociaux et culturels. Bref, comme lieu du déploiement de nos facultés humaines, comme lieu d'épanouissement de notre humanité.

Car avant de devenir une simple organisation, l'université est cette institution où l'humain développe sa libre activité de pensée et son jugement sur les finalités de la société. Elle est cette instance institutionnelle privilégiée dans laquelle, selon les mots du sociologue québécois Michel Freitag, « le développement et la transmission des connaissances et des savoir-faire particuliers peuvent encore être orientés par une réflexion qui reste engagée dans la "recherche" d'une vue d'ensemble critique à caractère toujours dynamique<sup>14</sup> ». Recherche libre qui requiert la préservation de l'autonomie du savoir et de la liberté académique.

## Notes

---

- 1 MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR, DE LA RECHERCHE, DE LA SCIENCE ET DE LA TECHNOLOGIE, *Chantier sur un Conseil national des universités*, [www.mesrst.gouv.qc.ca/le-sommet/les-chantiers-de-travail/un-conseil-national-des-universites/](http://www.mesrst.gouv.qc.ca/le-sommet/les-chantiers-de-travail/un-conseil-national-des-universites/) (consulté le 29 mai 2013).
- 2 Patrice GARANT, « Loi du Conseil des Universités », *Les Cahiers de droit*, vol. 10, n° 4, 1969, p. 739-745, [www.erudit.org/revue/cd/1969/v10/n4/1004695ar.pdf](http://www.erudit.org/revue/cd/1969/v10/n4/1004695ar.pdf).
- 3 PUBLICATIONS DU QUÉBEC, *Loi sur le Conseil des universités*, [www2.publicationsduquebec.gouv.qc.ca/dynamicSearch/telecharge.php?type=2&file=/C\\_58/C58.html](http://www2.publicationsduquebec.gouv.qc.ca/dynamicSearch/telecharge.php?type=2&file=/C_58/C58.html) (consulté le 1 juin 2013).
- 4 QS WOLRD UNIVERSITY RANKINGS, *Indicators*, [www.iu.qs.com/university-rankings/world-university-rankings/](http://www.iu.qs.com/university-rankings/world-university-rankings/) (consulté le 20 juin 2013).
- 5 UNIVERSITÉ DE MONTRÉAL, « L'Université de Montréal parmi les 100 meilleures universités au monde », *UdeM Nouvelles*, 9 septembre 2013, [www.nouvelles.umontreal.ca/campus/prix-et-distinctions/20130909-luniversite-de-montreal-parmi-les-100-meilleures-universites-au-monde.html](http://www.nouvelles.umontreal.ca/campus/prix-et-distinctions/20130909-luniversite-de-montreal-parmi-les-100-meilleures-universites-au-monde.html).
- 6 CONFÉRENCE DES RECTEURS ET DES PRINCIPAUX DES UNIVERSITÉS DU QUÉBEC, *La gouvernance et le financement des universités*, janvier 2013, p. 19, [www.universites-avenir.ca/wp-content/uploads/2013/01/GOUVERNANCE\\_Contribution\\_conseils\\_administration.pdf](http://www.universites-avenir.ca/wp-content/uploads/2013/01/GOUVERNANCE_Contribution_conseils_administration.pdf).
- 7 CHAMBRE DE COMMERCE DU MONTRÉAL MÉTROPOLITAIN, *La loi cadre et l'éventuel Conseil national des universités doivent renforcer la diversité, l'autonomie et l'agilité de nos universités*, 4 juin 2013, [www.ccmq.ca/fr/nouvelles/loi\\_cadre\\_cnu/](http://www.ccmq.ca/fr/nouvelles/loi_cadre_cnu/).
- 8 CONFÉRENCE DES RECTEURS ET DES PRINCIPAUX DES UNIVERSITÉS DU QUÉBEC, *Les universités : notre avenir à tous, la gouvernance et le financement des universités*, janvier 2013, p. 37, [www.universites-avenir.ca/wp-content/uploads/2013/01/FINANCEMENT\\_Contribution\\_CREPUQ.pdf](http://www.universites-avenir.ca/wp-content/uploads/2013/01/FINANCEMENT_Contribution_CREPUQ.pdf).
- 9 INSTITUT SUR LA GOUVERNANCE D'ORGANISATION PRIVÉES ET PUBLIQUES, *Rapport du groupe de travail sur la gouvernance des universités du Québec*, septembre 2007, [http://igopp.org/IMG/pdf/Rapport\\_final\\_la\\_gouvernance\\_des\\_universites-2.pdf](http://igopp.org/IMG/pdf/Rapport_final_la_gouvernance_des_universites-2.pdf).
- 10 SYNDICAT GÉNÉRAL DES PROFESSEURS ET PROFESSEURES DE L'UNIVERSITÉ DE MONTRÉAL, *Affirmer la mission des universités pour une gouvernance démocratique, ouverte et éclairée*, Mémoire du SGPUM en vue du Sommet sur l'enseignement supérieur, 6 février 2013, [www.sgpum.com/telechargement/?file=2404](http://www.sgpum.com/telechargement/?file=2404).
- 11 Hugo PILON-LAROSE, « Les salaires des cadres bondissent », *La Presse*, 5 juin 2013, [www.lapresse.ca/actualites/education/201306/05/01-4657864-les-salaires-des-cadres-bondissent.php](http://www.lapresse.ca/actualites/education/201306/05/01-4657864-les-salaires-des-cadres-bondissent.php).
- 12 Chris EDGES, « L'illusion du savoir », *L'empire de l'illusion : La mort de la culture et le triomphe du spectacle*, Montréal, Lux Éditeur, 2012, p. 130.
- 13 CONFÉDÉRATION DES SYNDICATS NATIONAUX, *Pour une gouvernance en collégialité et un financement public adéquat des universités*, Contribution présentée au Sommet sur l'enseignement supérieur, 18 janvier 2013, [www.mesrst.gouv.qc.ca/fileadmin/administration/librairies/documents/documents\\_gouvernance\\_financement/CONTR\\_CSN\\_presentation\\_troisieme\\_rencontre\\_thematique.pdf](http://www.mesrst.gouv.qc.ca/fileadmin/administration/librairies/documents/documents_gouvernance_financement/CONTR_CSN_presentation_troisieme_rencontre_thematique.pdf).
- 14 Michel FREITAG, *Le naufrage de l'université et autres essais d'épistémologie politique*, Québec, Éditions Nota bene, 1998, p. 33.









**IRIS**

**Institut de recherche  
et d'informations  
socio-économiques**

L'IRIS, un institut de recherche sans but lucratif, indépendant et progressiste, a été fondé en 2000. L'Institut produit des recherches sur les grands enjeux de l'heure (partenariats public-privé, fiscalité, éducation, santé, environnement, etc.) et diffuse un contre-discours aux perspectives que défendent les élites économiques.

**Institut de recherche et d'informations socio-économiques**  
1710, rue Beaudry, bureau 2.0, Montréal (Québec) H2L 3E7  
514 789-2409 · [www.iris-recherche.qc.ca](http://www.iris-recherche.qc.ca)