

Table des matières

[Introduction](#)

[Pas de représentation des membres de l'APUO au Bureau des gouverneurs](#)

[Victoire de l'APUO à la Commission des relations de travail de l'Ontario](#)

[L'ACPPU blâme le Conseil des gouverneurs de l'Université Carleton pour la tenue à huis clos de ses réunions](#)

[Érosion de la gouvernance collégiale : un constat alarmant à la Faculté des sciences de la santé](#)

[Mise à jour sur les négociations entre l'APUO et l'employeur 2015](#)

[Conférence de l'UAPUO sur le travail précaire à l'université](#)

[La Faculté des arts exprime ses préoccupations sur le processus de sélection d'un nouveau doyen](#)

[Le modèle budgétaire du *Responsibility Centre Management* : un appauvrissement de la gouvernance collégiale à l'Université d'Ottawa ?](#)

Introduction

Depuis plusieurs années déjà, on constate que les universités ont de sérieux problèmes de gouvernance. L'Université d'Ottawa est loin de faire exception à cette tendance. Dans notre Bulletin de septembre dernier, la Présidente de l'APUO parlait de la gouvernance à l'Université d'Ottawa comme d'un problème urgent. Plusieurs exemples récents appuient ce diagnostic :

- La privatisation du Sénat et du Bureau des Gouverneurs
- La place inexistante (au Bureau des Gouverneurs) ou faible (au Sénat) qu'y occupent les membres de l'APUO
- La fermeture arbitraire de l'Institut de recherche sur la santé des populations en juin dernier
- Les injustices persistantes à l'endroit des membres de l'École d'études politiques (sur lesquelles nous reviendrons en 2016)
- L'augmentation injustifiable du traitement de la Vice-rectrice à la recherche, Mona Nemer
- La culture du secret, de l'opacité, de l'arbitraire et de l'impunité qui règne dans l'administration centrale et chez nombre de doyens.

Les institutions et pratiques de gouvernance d'une université devraient être inspirées par le principe de collégialité et le respect de la liberté académique. Plus généralement, elles devraient aussi être inspirées par

les principes d'égalité, d'équité, d'inclusion, de coopération, de transparence et de responsabilité. C'est dans cette perspective que s'inscrit ce premier Bulletin centré sur les enjeux de gouvernance. Outre une mise à jour sur les négociations de la prochaine convention collective et une autre sur la conférence de l'UAPUO sur le travail précaire à l'université, ce Bulletin comprend cinq textes sur les problèmes de gouvernance à l'Université d'Ottawa et un qui illustre des problèmes similaires à l'Université Carleton.

Bonne lecture!

Pas de représentation des membres de l'APUO au Bureau des gouverneurs

L'Université d'Ottawa, comme la plupart des universités au Canada, est gérée par un Bureau des gouverneurs — qui est actuellement une entité gargantuesque composée de trente-sept membres honoraires et réguliers, ce qui le rend plus grand que le Conseil municipal de la ville d'Ottawa. Néanmoins, une majorité de ces membres du Bureau ont peu ou pas de lien significatif avec l'Université, occupant ailleurs des postes réguliers en tant qu'avocats, comptables, journalistes et autres. Cela produit évidemment une gouvernance faible, puisque contrairement aux membres du Conseil municipal qui font partie de la juridiction qu'ils représentent, les membres du Bureau ne se trouvent pas dans les « limites de la cité » universitaire et ne sont donc pas affectés par leurs propres décisions.

Cependant, ce qui est vraiment frappant, c'est la façon dont les membres de l'APUO sont complètement — oui, complètement — privés d'une représentation démocratique efficace au Bureau des gouverneurs, et ce même s'ils sont reconnus comme l'une des parties prenantes dans le Cadre de gouvernance : « Par ailleurs, l'Université est responsable envers de [sic] nombreuses parties prenantes, et notamment sa communauté étudiante, son personnel enseignant et administratif, ses diplômés, les organismes gouvernementaux, les bailleurs de fonds ainsi que la population en général. »

À ce stade-ci, vous vous posez sans doute la question suivante : Les membres de l'APUO ne viennent-ils pas d'élire deux collègues du corps professoral au Bureau des gouverneurs ? En effet, c'est bien ce que nous avons fait : les professeurs Victoria Barham et Steffany Bennett ont été élues pour des mandats prenant fin en novembre 2018 et nous les en félicitons. Cela dit, nonobstant le fait que les professeur(e)s occupent seulement deux des trente-sept sièges, le [Cadre de gouvernance](#) et le [Code d'éthique](#) de l'Université empêchent ces élues de réellement nous représenter.

Bizarrement, en vertu du *Cadre de gouvernance* de l'Université, il est demandé à des membres du Bureau telles que les professeurs Barham et Bennett de ne pas représenter ceux et celles qui les ont élues. L'Université indique que les membres du Bureau doivent suivre « le principe de participation plutôt que de représentation ». C'est à dire que les gouverneurs sont censés voter « selon leur conscience et non comme représentants de leur faculté ou d'autres parties prenantes » — y compris ceux qui les ont élus. Comme s'il s'agissait de souligner ceci, en tant que membres du Bureau des gouverneurs, les professeurs Barham et Bennett renoncent à leur adhésion à l'APUO.

Mais supposons que les professeurs Barham et Bennett croient en effet en la représentation électorale et choisissent de consulter leurs collègues professeur(e)s concernant les affaires du Bureau ? Il est assez incroyable que cela soit pour l'essentiel interdit par l'Université. Tous les membres du Bureau doivent signer une déclaration acceptant le *Code d'éthique* de l'Université, notamment qu'ils « doivent respecter la confidentialité » de tout matériel distribué au Bureau des gouverneurs. Le Code d'éthique stipule qu'« aucun membre du [Bureau] ne divulguera sciemment ces informations » en dehors du Bureau.

Soyons clairs : Le *Code d'éthique* de l'université est tout sauf éthique. Il abolit toute prétention en matière de démocratie représentative, car s'il est interdit aux deux membres du corps professoral élus au Bureau d'en « divulguer » les activités, la consultation avec le corps professoral est évidemment impossible. Si le Parlement agissait ainsi, cela voudrait dire qu'un projet de loi ou une motion serait déposé, les parlementaires élus pourraient le voir, mais ils ne pourraient jamais le « divulguer » aux citoyens qui les ont élus !

Pourtant, c'est la manière dont l'administration de l'Université et la province de l'Ontario ont conçu le Bureau des gouverneurs, et cela ressemble davantage à de l'autoritarisme qu'à de la démocratie.

On pourrait penser que c'est illégal ; que cela viole la règle de droit, puisque tout au moins cela contrevient à l'intention d'organiser des élections. Toutefois, en vertu des lois de l'Ontario, et plus particulièrement de la Loi de l'Université d'Ottawa de 1965, le Bureau peut adopter des [règlements](#) décidant de sa composition — donc le Bureau actuel structure le Bureau de demain, un peu comme le fait un Politburo. Actuellement, la loi garantit deux sièges au Bureau pour les anciens, huit sièges (ce qui est énorme) pour l'administration de l'Université de Saint Paul (pourquoi ?) et aucun siège pour les professeur(e)s de l'Université d'Ottawa. Le fait que nous ayons actuellement deux sièges, pour les professeures Barham et Bennett, est purement dû à la bonne grâce du Bureau, qui pourrait révoquer ceux-ci à tout moment par une simple modification au règlement. Il en est de même pour les étudiants : leurs sièges ne sont davantage garantis.

Il est évident que cela est insatisfaisant. Le gouvernement Wynne devrait modifier la composition du Bureau et, si le Bureau refuse de changer sa gouvernance opaque et son code du secret, le gouvernement pourrait avoir à corriger cela également. Malheureusement, améliorer la gouvernance universitaire n'a pas été une priorité pour le gouvernement libéral de l'Ontario. Cependant, cela devrait l'être.

L'APUO est présentement en discussion avec l'Union des associations des professeurs des universités de l'Ontario sur la meilleure façon de résoudre ce problème. Elle apprécierait savoir de ses membres si cela devrait être considéré comme une priorité.

Victoire de l'APUO à la Commission des relations de travail de l'Ontario

L'été dernier, l'APUO a déposé une plainte en relations de travail contre le doyen de la Faculté des sciences sociales pour avoir menacé et intimidé un de nos membres. Le doyen avait affirmé qu'étant donné que l'APUO demandait des renseignements concernant les modalités du contrat du membre en question, le contrat du membre ne serait pas renouvelé. Il s'agissait d'une violation manifeste et flagrante de la Convention collective puisque l'APUO a droit à l'information relative aux renouvellements de contrat. Il s'agissait aussi d'une démarche inutilement agressive.

En septembre, l'APUO a rencontré un médiateur de la Commission des relations de travail pour en arriver à un règlement. Le doyen s'est excusé, il a convenu qu'il avait tort de menacer l'emploi du membre et il a reconnu que l'APUO a droit à l'information concernant les renouvellements de contrat. Il a également admis au membre que son emploi n'avait jamais vraiment été en danger. Vous pouvez consulter la lettre [ici](#).

L'ACPPU blâme le Conseil des gouverneurs de l'Université Carleton pour la tenue à huis clos de ses réunions

L'Association canadienne des professeures et professeurs d'université (ACPPU) a adressé un sérieux blâme au

Conseil des gouverneurs de l'Université Carleton pour dénoncer la tenue à huis clos de ses réunions. « Tous les établissements financés par les deniers publics ont l'obligation d'être attentifs aux besoins des collectivités qu'ils desservent en faisant preuve de transparence dans leurs politiques, leurs pratiques de gestion et leurs processus décisionnels », a déclaré le directeur général de l'ACPPU, David Robinson, dans une [lettre](#) adressée à la rectrice de l'Université Carleton, Roseann O'Reilly Runte. « Hormis lorsque le conseil est appelé à traiter d'un ensemble défini très précisément de questions confidentielles, il n'y a absolument rien qui justifie la tenue de réunions à huis clos. »

Dans une lettre rendue publique récemment, les étudiants, le corps professoral et le personnel de l'Université Carleton ont accusé le Conseil de faire preuve de moins en moins d'imputabilité, de diversité et d'ouverture. L'ACPPU met en garde qu'une telle façon de faire est contraire aux traditions démocratiques et aux valeurs académiques fondamentales. « La pratique du huis clos non seulement porte atteinte aux principes fondamentaux de la responsabilité démocratique et de la gouvernance collégiale, mais elle va aussi à l'encontre des valeurs du débat public, de la liberté académique et de la liberté d'expression qui devraient être au cœur même de nos universités et collèges », écrit David Robinson dans sa lettre.

Au cours de l'assemblée de son Conseil, le 28 novembre dernier, [l'ACPPU](#) a condamné le Conseil des gouverneurs de Carleton pour une nouvelle politique interdisant aux membres de parler publiquement des réunions. Au moins un membre du Conseil, le [professeur de biologie Root Gorelick](#), a refusé de suivre cette nouvelle politique et continue à exprimer son désaccord avec les décisions du Conseil dans son [blog](#) public.

Érosion de la gouvernance collégiale : un constat alarmant à la Faculté des sciences de la santé

La Faculté des sciences de la santé est présentement au cœur d'un exercice stratégique afin de concrétiser l'orientation de ses activités au cours des prochaines années. Cet exercice s'inscrit dans un contexte difficile dans la mesure où la participation des professeur(e)s au sein d'une démarche qui doit être transparente, démocratique et collégiale se voit fragilisée. Dès 2013, les membres de différents comités de la faculté se sont fait imposer une entente de confidentialité, limitant tout échange entre les membres des comités eux-mêmes ainsi que leurs collègues – une pratique qui a été fortement critiquée par l'APUO. Un tel contrat créé dans le but d'imposer une confidentialité systématique reflète bien le climat de non-confiance dans lequel les membres doivent présentement travailler.

Récemment, sous le prétexte d'optimisation des ressources, où l'efficacité et la standardisation des processus sont mises de l'avant, les membres du Conseil de la Faculté ont dû prendre position en regard de certains changements majeurs aux Règlements de la Faculté présentés par le Décanat, à savoir la modification du rôle du Conseil et de sa composition. Outre les changements proposés au rôle du Conseil, qui nécessitent une attention particulière, les changements proposés à la composition diminuent considérablement la participation des professeur(e)s, des étudiant(e)s et du personnel de soutien au Conseil. Le rapport proposé entre les membres votants de l'administration et le corps professoral est inquiétant considérant les changements auxquels fait face la Faculté. Il est question ici de réduire le rapport entre le nombre de professeur(e)s élu(e)s au Conseil et les membres votant de l'administration, limitant ainsi la voix des professeur(e)s dans le processus décisionnel de la Faculté.

Les membres du corps professoral sont encouragés à questionner les changements qui s'opèrent au sein de la Faculté afin de protéger les processus démocratiques de prise de décision et de gouvernance collégiale. Somme toute, les changements proposés au Conseil de la faculté devraient nous ramener aux questions

fondamentales qui semblent échapper aux discussions : à qui revient le pouvoir de décision au sein de la structure universitaire et qu'advient-il du rôle des professeur(e)s dans ces décisions/débats ?

Mise à jour sur les négociations entre l'APUO et l'employeur 2015

Comme les membres de l'APUO le savent sans doute, l'APUO et l'employeur ont entamé des négociations pour la prochaine Convention collective en novembre 2015, puisque la convention actuelle expire en mai 2016. L'APUO a présenté ses positions initiales à l'employeur, incluant des propositions relatives à des conditions de travail justes et équitables, à la qualité de l'éducation, à l'amélioration des conditions des bibliothécaires, des PDLC et des professeurs de langues, ainsi qu'à une gouvernance ouverte, transparente et équitable. Cette dernière section contient plusieurs propositions visant à rétablir des pratiques de gouvernance collégiale et transparente et à mettre fin à la « corporatisation » de notre université.

Les renseignements concernant les dernières propositions de l'APUO et de l'employeur contenus dans les mises à jour des négociations sont disponibles sur le [site web de l'APUO](#).

Conférence de l'UAPUO sur le travail précaire à l'université

Au début de novembre, l'APUO a annoncé qu'elle accorderait 1000 \$ à un membre de l'APUO pour assister à la [conférence de l'UAPUO](#) sur le travail précaire à l'université, qui aura lieu les 11 et 12 février 2016. L'APUO a offert ce subside aux membres PDLC et remplaçants dans l'espoir qu'une personne de ce groupe serait intéressée. Nous sommes heureux d'annoncer qu'une professeure remplaçante assistera à cette conférence et nous espérons que cela créera une plus grande prise de conscience parmi nos membres du problème croissant des contrats temporaires, à court terme, à zéro heure qui sont désormais chose commune dans notre secteur. L'UAPUO en a fait l'un de ses principaux objectifs pour 2015-2016 et l'APUO négociera pour obtenir de meilleures conditions de travail et une meilleure sécurité d'emploi pour nos membres en situation précaire.

L'augmentation exceptionnelle du travail précaire dans les universités est en grande partie due à l'insuffisance du financement provincial. Cette année a été la première année où l'Université d'Ottawa a reçu moins de la moitié de son budget opérationnel de la province. Le reste de nos revenus provient des frais de scolarité qui ne cessent d'augmenter, des subventions de recherche, des donateurs privés, des intérêts sur les placements et des dotations. En conséquence, notre université et nombre d'autres dépendent de plus en plus des dons privés (qui sont souvent assortis à des conditions), des partenariats publics-privés et, bien entendu, des professeur(e)s à temps partiel. Assurez-vous de rester informés sur ces questions ! L'UAPUO a publié une analyse de la [formule de financement](#), a préparé un [mémoire](#) pour la Consultation provinciale sur le modèle de financement des universités et un mémoire sur la question des [professeur\(e\)s contractuel\(le\)s](#).

La Faculté des arts exprime ses préoccupations sur le processus de sélection d'un nouveau doyen

Le 8 septembre 2015, 30 membres de la Faculté des arts ont écrit une lettre au Vice-recteur aux études pour exprimer leurs préoccupations concernant le processus de sélection du nouveau doyen. Il ne s'agissait aucunement d'une critique à l'endroit du candidat retenu, mais plutôt concernant l'absence de transparence et d'ouverture à la participation des membres dans le processus de sélection. Le calendrier, la méthode retenue, le manque de consultation, l'absence de transparence à propos des lettres de recommandation, le rôle d'une

firme externe dans le processus de sélection et la présence possible d'un biais de genre sont autant de facteurs à la base des préoccupations sérieuses exprimées par les membres de la Faculté des Arts.

En ce qui concerne le calendrier, pour qu'un nouveau doyen soit en poste en juillet 2014, les membres auraient dû être consultés au printemps 2013. Ce ne fut pas le cas avec le résultat que le doyen sortant fut reconduit pour une année supplémentaire. Comme cette reconduction était censée expirer en juin 2015, le Conseil de la faculté aurait dû élire ses représentants au Comité de sélection à l'hiver 2014, ce qui de nouveau ne fut pas respecté. Ce retard dans le processus de sélection a eu pour effet de priver le Conseil de faculté de son rôle dans le processus de sélection. Par conséquent, les signataires de la lettre recommandent d'établir un calendrier pour le processus de sélection et que ce calendrier soit soumis au Conseil de faculté pour approbation.

L'absence de consultation est inquiétante : les professeur(e)s n'ont pas reçu la liste complète des candidats, pas plus qu'ils n'ont été consultés dans l'élaboration de la liste courte. Les signataires recommandent fortement que les professeur(e)s soient informé(e)s des candidats retenus ainsi que des critères de sélection. Les professeur(e)s sont invité(e)s à soumettre des lettres de recommandation, mais le sort réservé à ces lettres demeure obscur (sont-elles même prises en considération ?). Les signataires recommandent que toutes ces lettres soient distribuées à tous les membres du Comité de sélection (sans données d'identification personnelles). En outre, l'implication d'une firme externe dans le processus de sélection est alarmante, notamment parce que le rôle précis de cette firme n'a jamais été divulgué.

Enfin, il y a de quoi s'inquiéter concernant l'équité de genre, car c'est la deuxième fois dans l'histoire récente que de fortes candidatures féminines sur la liste courte sont ignorées. Les signataires considèrent que cela est symptomatique d'une tendance lourde d'inégalité hommes-femmes : malgré un fort bassin de femmes candidates, la Faculté des arts n'a encore jamais eu une doyenne.

Ces préoccupations ont été soulevées dans le but d'augmenter la transparence, la participation et l'équité. Les signataires soulignent qu'un processus de sélection ouvert, participatif et équitable donne au doyen une plus grande légitimité, tout en accroissant le moral et l'engagement des membres de la Faculté.

Le modèle budgétaire du *Responsibility Center Management* : un appauvrissement de la gouvernance collégiale à l'Université d'Ottawa ?

Le modèle budgétaire connu sous le nom de *Responsibility Center Management* (RCM) semble soulever l'intérêt croissant de l'administration centrale de notre université. Brièvement mentionné lors d'un atelier sur le processus budgétaire de l'université tenu cet automne¹, des consultants américains ont été invités à faire une présentation à ce sujet aux vice-recteurs, aux doyens et aux directeurs administratifs en octobre dernier². Si on ajoute à cela que ledit modèle est déjà mis en œuvre depuis des années à l'Université de Toronto, la référence fétiche de notre administration centrale, il semble raisonnable de croire que cet intérêt pour le RCM ne fera que s'accroître au cours de l'avenir prévisible. Quelles en sont donc les grandes lignes ? Quels avantages l'administration centrale peut-elle y voir ? Quels en sont les inconvénients ? Les effets pervers ? Bien que ce texte ne permette pas, en si peu de mots, de présenter une analyse détaillée de ce modèle budgétaire, les propos qui suivent font toutefois clairement ressortir les défis, enjeux et problèmes qui lui sont

¹ Atelier – Comprendre le processus budgétaire à l'Université d'Ottawa, Centre de leadership scolaire, 29 septembre 2015.

² Le premier ouvrage à ce sujet initialement proclamé « la bible » par les convertis fut : Whalen, Edward H. (1991) *Responsibility Centered Budgeting: Responsibility Center Budgeting: An Approach to Decentralized Management for Institutions of Higher Education*, 1st Edition, Bloomington (IN), Indiana University Press.

inhérents et qui, à notre avis, le rendent bien peu intéressant pour quiconque est sensible à la gouvernance collégiale de notre université.

Une innovation archaïque ?

Le RCM n'est certes pas un nouveau modèle budgétaire. Initialement introduit à la University of Pennsylvania en 1974, il suscite encore aujourd'hui beaucoup de discussion en Ontario (et ailleurs au Canada)³. À notre connaissance, il n'a été mis en œuvre que dans trois universités ontariennes, à savoir : la *University of Toronto*, la *Queen's University* et la *McMaster University*. Sans surprendre, la mise en œuvre de ce modèle budgétaire se décline sous différentes formes d'une université à l'autre et les résultats qu'on lui attribue semble varier selon l'identité de celui qui en fait l'évaluation : si les administrateurs, les consultants externes et certains chercheurs ont tendance à les considérer globalement positifs, il n'en va pas de même pour les associations de professeur(e)s, les associations étudiantes et d'autres chercheurs qui demeurent beaucoup moins enthousiastes, voire très critiques. Globalement, il semble y avoir un constat général que les résultats sont plus souvent qu'autrement partagés, c'est-à-dire que les résultats ne sont jamais que positifs, mais entraînent également leurs propres problèmes. Rien ne permet donc de présenter le RCM comme une panacée, comme un progrès intrinsèque par rapport au budget incrémental ou à base zéro, ni même comme un vecteur de transparence et de responsabilisation institutionnelles, contrairement à ce que plusieurs promoteurs suggèrent⁴.

Un portrait rapide, mais inquiétant

Succinctement dit, le modèle budgétaire du RCM se décline selon deux types de *Responsability Centered Units*, à savoir les *revenue center units (RCU)* et les *service center units (SCU)*. Comme leur nom respectif le suggère, les RCU incluent les unités responsables de l'enseignement et de la recherche et qui, ainsi, génèrent des revenus, soit les facultés (bien qu'en réalité ce soient les programmes des écoles et départements qui génèrent les revenus), alors que les SCU incluent les unités offrant un soutien administratif ou technique qui ne génère pas de revenus externes, par exemple le registraire, la bibliothèque, les services informatiques et les immeubles, pour ne nommer que ceux-ci. Une troisième catégorie, parfois incluse dans celle des SCU, se compose du Cabinet du recteur et des cabinets de vice-recteurs⁵. Les revenus des RCU fluctuent donc selon les variations de revenus liés aux transferts gouvernementaux et aux droits de scolarité (et droits afférents), alors que ceux des SCU (et des instances de la troisième catégorie) reposent sur une offre de service obligatoire imposée aux RCU et répartie selon une méthode à déterminer parmi plusieurs possibles⁶.

Autrement dit, alors que les revenus des SCU sont prévisibles et garantis, voire déterminés à l'avance, ceux des RCU sont incertains, variables et difficiles à prévoir. Par conséquent, il est facile de comprendre pourquoi les instances appelées à être des SCU sont plus enthousiastes que celles qui deviendront des RCU eu égard à la mise en œuvre du modèle budgétaire des RCM. Notons au passage que les écoles et les départements peuvent eux-mêmes devenir (ou non) des RCU de plus petite taille au sein des facultés qui, habituellement, sont les principales RCU. Parmi les possibilités qu'offre ce modèle budgétaire, les facultés peuvent être à la fois des RCU sur le plan de leurs rapports avec l'administration centrale et des SCU en ce qui concerne leurs rapports avec leurs unités constituantes. Le décanat et les vice-décanats, en tant que SCU, peuvent alors

³ University of Arizona, *Responsibility Centered Management - Frequently Asked Questions* <http://rcm.arizona.edu/faq-page?destination=faq-page> (consulté le 3 décembre 2015).

⁴ Même les apologistes de ce modèle budgétaire reconnaissent qu'il n'est pas approprié à tous les contextes, ni à toutes les institutions universitaires. Voir notamment Mark A. Kretovics (2011) *Business Practices in Higher Education : A Guide for Today's Administrators*, New York : Routledge et les présentations du colloque *We Mean Business in Higher Education*.

(<http://www.usask.ca/tabbs/documents/RCM,%20what%20it%20is%20and%20how%20it%20works> (consulté le 22 octobre 2015)).

⁵ Curry, John R., Andrew L. Laws et John C. Strauss (2013) *Responsibility Center Management – a guide to balancing academic entrepreneurship with fiscal responsibility*, National Association of College and University Business Officers, 2nd édition, 141 pages.

⁶ Le choix de la méthode de répartition est un enjeu fondamental de la mise en œuvre des RCM.

imposer une offre de service obligatoire aux écoles et départements et, ainsi, compter sur un financement en partie prévisible et garanti.

La primauté de la subvention pool : flexibilité discrétionnaire ou dérive arbitraire ?

De surcroît, le RCM se compose toujours d'une *subvention pool* qui représente habituellement 20 pourcent des revenus liés aux droits de scolarité (et autres droits afférents) et un minimum de 10 pourcent de frais généraux administratifs aux subventions de recherche⁷. Ce fonds discrétionnaire, qui aurait représenté 84,5 millions de dollars l'an dernier à l'Université d'Ottawa, est habituellement placé sous l'autorité du Recteur et/ou du Vice-recteur aux études et Provost, qui peuvent alors influencer directement, voire réécrire, les priorités scolaires des facultés, des écoles et des départements⁸. Force est d'admettre qu'une telle perspective n'est pas sans inquiéter dans le contexte actuel où l'administration centrale parle parfois de transparence, mais agit plutôt de manière opaque, tout en confondant pouvoir discrétionnaire et décisions arbitraires. Plusieurs autres enjeux se greffent également au modèle budgétaire des RCM, parmi lesquels l'exacerbation de la concurrence entre les écoles et les départements (les RCU sont par définition mises en opposition les unes aux autres), la création de désincitatifs à l'interdisciplinarité et à la coopération, un accent sur les résultats à court terme (exercice financier en cours) au détriment du long terme et, parfois, de la qualité⁹. Ainsi, il semble clair que le RCM ne va certes pas dans le sens d'une gouvernance collégiale, qui requiert à la fois dialogue, coopération, temps et vision à long terme.

En terminant, il faut mentionner un enjeu rarement discuté au sujet du modèle budgétaire des RCM, à savoir la pression antisyndicale ou, à tout le moins, son biais défavorable à la négociation collective des conditions salariales. En effet, puisque ce modèle vise à transférer le contrôle des revenus et des dépenses aux facultés (les RCU) et que les salaires et avantages sociaux représentent plus de la moitié de leurs charges, quelle place le RCM laisse-t-il à la détermination des salaires par le biais de la négociation collective ? Sa logique même n'exige-t-elle pas que le doyen, en quelque sorte devenu un président directeur général (PDG), puisse avoir un contrôle direct sur l'ensemble des charges ou, en d'autres mots, qu'il puisse lui-même déterminer les échelles salariales, les progrès dans le rang et les augmentations économiques ?

Les RCM : une reconfiguration non avouée de la gouvernance

En définitive, il faut retenir que le modèle budgétaire du RCM n'est en rien garant d'une plus grande transparence, et encore moins d'une plus grande équité. Si quelques personnes à l'université seraient gagnantes suite à son adoption, d'autres, beaucoup plus nombreux, seraient perdants. L'atomisation des unités en RCU ou SCU, l'arbitraire, la concurrence, l'anti-syndicalisme, ainsi que l'érosion de la gouvernance collégiale qui s'y conjuguent, le rendent bien peu intéressant pour notre université. Ni nouveau, ni innovateur, il représente plutôt une forme de privatisation en travestissant les écoles, les départements et les facultés en entités commerciales devant mettre l'accent sur l'augmentation des revenus et, implicitement, la compression des charges. L'absence de transparence budgétaire n'est pas causée par le modèle incrémental qui est présentement le nôtre, mais plutôt par sa mise en œuvre, à savoir des administrations décanales et universitaire qui privilégient, par choix et non par obligation, l'opacité budgétaire. Si rien ne permet de croire

⁷ Selon les états financiers consolidés de l'Université au 30 avril 2015, les droits de scolarité et autres représentaient 346 911 000 \$ et les subventions de recherche et contrats 150 991 000 \$ https://www.uottawa.ca/financial-resources/financial-planning/sites/www.uottawa.ca.financial-resources.financial-planning/files/2015-04-30_university_of_ottawa_wfs_fre_au_15_septe.pdf (consulté le 1er décembre 2015).

⁸ 69 382 200 \$ (20% de 346 911 000 \$) + 15 099 100 \$ (10% de 150 991 000 \$). Pour illustrer concrètement l'ampleur de cette discrétion budgétaire, un tel montant est quatre fois supérieur au financement initialement prévu pour le tristement célèbre projet d'École d'études gouvernementales (ÉÉG) piloté par le Cabinet du recteur. Sous le modèle budgétaire incrémental actuel, le financement de l'ÉÉG repose largement sur des sources externes qui, pour le moment, restent encore et toujours à trouver. Sous le modèle budgétaire des RCM, le recteur aurait lui-même pu assurer la totalité de son financement à partir de la *subvention pool*.

⁹ University of Florida, *Why not Responsibility Center Management Budgeting?* <http://cfo.ufl.edu/media/ufledu/content-assets/cfoufledu/documents/Why-Not-Responsibility-Center-Management-Budgeting.pdf> (consulté le 3 décembre 2015).

que la transparence budgétaire globale de notre université et de nos facultés se porterait mieux avec le RCM, l'augmentation de l'arbitraire au niveau du Cabinet du recteur et des décanats ne fait par contre aucun doute.

Si vous avez des commentaires concernant ce bulletin électronique, n'hésitez pas à prendre contact avec nous.

Michael Forrest, Agent de communications APUO : apuoco@uottawa.ca

Suivez l'APUO dans les médias sociaux



/APUOtt



/APUOtweets