

Réactions au *Rapport sur la décentralisation organisationnelle et budgétaire à l'UQAM*

La bataille de la Commission des études

//Peggy Davis – Département d'histoire de l'art, ancienne commissaire de la CE;

Michel Lacroix, Département d'études littéraires;

Vincent Romani, Département de science politique, ancien commissaire de la CE

Dans les « commentaires préalables » de leur *Rapport sur la décentralisation organisationnelle et budgétaire à l'UQAM*, Mesdames Dandurand et Tremblay indiquent que, faute de temps, elles ont choisi de « mettre l'accent sur les contours d'une éventuelle décentralisation auprès de la Commission des études d'une part, et auprès des facultés et de l'École considérées comme des entités, d'autre part ». En écartant, d'emblée, la haute administration et les unités de base, la création de ce binôme « Commission des études (CE) VS facultés » annonçait le sens général de la « décentralisation » recommandée par le Rapport : transférer aux facultés l'essentiel des attributions de la CE et des instances affiliées (Sous-commission des ressources et Comité des services aux collectivités). Pourquoi s'attaquer à cette instance et à elle seule ? En quoi ce transfert de pouvoirs serait-il garant d'une meilleure collégialité ?

Cruciale mais méconnue, parfois dénigrée par la direction de l'UQAM comme par celles et ceux qu'elle a empêchés de tourner en rond, la CE constitue, dans les faits, le plus important contre-pouvoir dans la structure de notre Université. Voilà pourquoi la direction voudrait en faire une coquille vide.

Comme les consultantes désignées par la direction ne consacrent pas une seule section, pas un seul paragraphe de leur rapport à analyser la répartition des pouvoirs et contre-pouvoirs à l'UQAM, à expliquer comment fonctionne la CE, et encore moins pourquoi les perceptions négatives d'interlocuteurs anonymes justifieraient de l'éviscérer afin de confier l'essentiel de ses responsabilités aux conseils académiques (et aux doyennes, doyens), il importe d'ouvrir un véritable débat à ce sujet et, pour ce faire, de suppléer aux lacunes du Rapport.

La Commission des études : une garantie historique de cogestion

Bien que censée transmettre un savoir cumulé sur la longue durée, l'Université vit sur bien des plans un éternel « jour de la marmotte » (*Groundhog day*). La toute première convention collective du SPUQ, en 1971, avait obtenu une victoire majeure en parvenant à consigner dans la convention elle-même la définition des pouvoirs et la composition de la CE. Ce faisant, l'administration ne pouvait plus modifier, par décision unilatérale, la structure de l'UQAM. Très peu de conventions collectives contraignent ainsi l'administration à négocier, avec les employées, employés, le fonctionnement même de l'entreprise : concrétisation d'une collégialité forte, ce résultat a été obtenu, précisément, parce que les professeures, professeurs ne se concevaient pas comme des employées, employés relevant de patrons, mais comme des participantes, participants à plein titre à la construction et au fonctionnement de l'université. La CE était instituée comme l'autorité ultime pour toutes les questions touchant l'enseignement et la recherche.

Dès 1974, avec la « Réforme Després », on proposait de transformer la CE en instance consultative, vidée de ses pouvoirs. Il a fallu une grève de 5 mois, d'octobre 1976 à février 1977, pour que la direction d'alors abandonne son projet et que la CE conserve ses pouvoirs.

La dernière négociation est revenue, en quelque sorte, aux propositions de la « Réforme Després », la direction cherchant dans sa proposition initiale à faire disparaître de la convention collective tout ce qui concerne le mandat de la CE. Elle a certes fini par retirer cette demande, à la fin des négociations, mais, comme par « magie », voilà que les « expertes » recommandent exactement ce qu'elle souhaitait obtenir. Ô surprise !

Devant cette récurrente offensive contre la CE et son inscription dans la convention collective, certains pourraient dire que, par-

dès les contextes différents, les dirigeants de l'UQAM, de 1974 à nos jours, ont vu dans une CE « conventionnée » un obstacle majeur à l'accomplissement de leur conception de l'université, voire à son développement comme université « normale ». D'autres, au contraire, estimeront que la CE n'a nullement nui au remarquable développement de l'UQAM et que si ces différentes administrations ont voulu éliminer ou affaiblir la CE, en temps de vaches maigres comme de vaches grasses, c'est précisément parce que celle-ci ne s'est pas automatiquement inclinée devant leurs vœux et parce que c'est un tropisme d'administratrices et d'administrateurs universitaires que de vouloir changer les structures. C'est en somme une question de pouvoir, pour elles et eux, bien plus que de principes académiques.

Rôle, fonctionnement et composition de la CE : ce qui donne sa cohérence à l'UQAM

Mais quels sont donc les pouvoirs de la CE ? Que font donc les commissaires pour qu'on veuille les réduire à des figurantes, figurants veillant sur la bonne application des règlements, comme les firmes de vérification supervisent les tirages de Loto-Québec ?

La CE est responsable notamment de l'orientation et du développement de la programmation académique (élaboration et modification de programmes; mise en œuvre des politiques d'évaluation des programmes), mais aussi de la cohérence générale au sein de l'Université (création, fonctionnement, fusion, abolition des départements, facultés, écoles, instituts, chaires, etc.). De ce fait, elle est la seule instance collégiale où professeures, professeurs, chargées, chargés de cours et étudiants, étudiants ont pour mandat de veiller collectivement à l'UQAM comme ensemble. Pour la CE, l'UQAM a une mission, des valeurs et des exigences communes; elle n'est pas l'agrégation de sept fiefs autonomes, ayant entière liberté quant à leurs normes et objectifs.



C'est d'ailleurs à la CE qu'échoit la responsabilité de préparer les règlements et politiques relatifs à l'enseignement, à la recherche et à la recherche-création, comme de veiller à leur application. De ce fait, elle veille, entre autres, sur le recrutement, la promotion et les congés sabbatiques des professeures, professeurs.

Enfin, relèvent de la CE, la Sous-commission des ressources et le Comité des services aux collectivités. Ces deux comités, comptant chacun sept membres du corps professoral issus des sept facultés, sont importants non seulement pour le fonctionnement de l'Université et l'accomplissement de sa mission d'enseignement et de recherche, mais aussi pour la concrétisation de sa mission d'université publique, démocratique et accessible. La Sous-commission des ressources s'occupe notamment de la répartition des nouveaux postes professoraux et de la distribution de l'enveloppe de charges à partir des besoins établis par les programmes et départements et la moyenne cible déterminée par la convention collective. Le Comité des services aux collectivités, quant à lui, assure la mobilisation des connaissances dans divers milieux de pratiques en établissant des partenariats entre l'Université et les groupes communautaires.

Collégiale, la CE ne compte dans ses membres véritables, statutaires, que trois membres de la direction (le recteur, le VRVA et la VRRC) avec la ou le registraire, qui a droit de parole, mais pas droit de vote, et 19 représentantes, représentants de la communauté : sept professeures, professeurs, sept étudiantes, étudiants, trois chargées, chargés de cours et deux employées, employés de soutien. L'équilibre, ici, est fort différent de celui qui prévaut au Conseil d'administration, où les six représentantes, représentants de la communauté sont minoritaires face aux dix membres issus de la direction ou des milieux externes. Par cette large représentation collégiale et son rôle central dans la vie académique, la CE exerce un pouvoir crucial, lui permettant d'exprimer aux représentantes, représentants de la

direction les points de vue de la communauté universitaire, et éventuellement d'infléchir ou de s'opposer aux décisions de la direction.

À côté de ces 23 membres, la directrice générale, le directeur général du Service des bibliothèques et les sept cadres-doyennes, doyens siègent à titre d'observatrices, d'observateurs. Cependant, loin de se cantonner à ce rôle, les doyennes, doyens se sont arrogés le droit de parole depuis quelques années, jouant sur un double tableau, à la fois comme cadres, membres de la haute direction, et comme « dirigeants » de leur faculté.

Le travail des commissaires, considérable, collégial, parfois méprisé

Contrairement aux doyennes, doyens, les sept professeures, professeurs de la CE sont indépendantes, indépendants de la direction, et tirent leur mandat de commissaires de l'Assemblée générale des professeures, professeurs; elles et ils ne sont pas officières, officiers du syndicat ni ne détiennent de mandat syndical. Ceci n'empêche pas des doyennes, doyens, des représentantes, représentants de la direction, voire des collègues professeures, professeurs, d'exercer parfois de lourdes pressions sur les commissaires, non sans marques de mépris.

La somme de travail des commissaires de la CE est surprenante : séances mensuelles (de août à juin) qui peuvent durer toute la journée; une moyenne de 500 pages de dossiers à compiler chaque mois, en quelques jours, sans compter le travail de recherche personnelle et de concertation pour la compréhension des enjeux souvent complexes.

La collégialité du travail de commissaire est réelle et va bien au-delà de la coprésence des différents corps universitaires dans la même instance : pour approfondir leur maîtrise des dossiers, mais aussi et surtout permettre de faire émerger des consensus larges à partir d'une multiplicité de points de vue, les professeures, professeurs commissaires

tiennent des séances de concertation avec les officiers du SPUC et, si nécessaire ou à la demande des uns ou des autres, avec d'autres groupes de commissaires (étudiantes, étudiants et chargées, chargés de cours). Et, régulièrement, le travail se prolonge dans le cadre de réunions de travail en petits groupes (par exemple pour la révision de la Politique 14 sur l'évaluation des programmes et la Politique 23 sur l'évaluation des enseignements).

Cet engagement soutenu, cette collégialité constante ne sont toutefois jamais abordés par les consultantes, dans leur rapport, pas plus qu'ils ne sont valorisés par la direction. Ayant toujours refusé d'accorder aux commissaires professeures, professeurs le moindre dégrèvement, cette dernière dévoile qu'elle ne prend guère au sérieux le principe de la cogestion. On pourrait même se demander, du fait des multiples démarches visant à réduire les pouvoirs de la CE, si la direction ne cherche pas à profiter de cette surcharge de travail pour la miner de l'intérieur.

Malgré cela, les commissaires ont continué à faire et à bien faire leur travail. Et parce qu'elles et ils faisaient bien leur travail, allaient au fond des choses et se refusaient de jouer le rôle de *rubber stamping* auquel on souhaitait confiner l'instance de la CE, les commissaires de la CE ont parfois vu leur travail délégitimé, quand on n'a pas cherché, tout simplement, à faire fi des décisions de la CE. Une résolution avait d'ailleurs été adoptée par la CE en janvier 2015 (2015-CE-12629) pour rappeler à la direction qu'elle se devait de respecter les décisions prises par la Commission des études.

La Commission des études dans la mire

Le Rapport sur la décentralisation commandé par la direction tente de supprimer le rôle crucial de la CE. L'essentiel du processus de « décentralisation » académique désinvestit en effet la CE (mais jamais la haute direction, rappelons-le) pour confier ses responsabilités aux doyennes, doyens et

aux conseils académiques, mais n'accomplit strictement aucune démonstration d'un dysfonctionnement éventuel de la CE ni de problèmes posés par la structure actuelle. Pire encore, ce rapport fonde ses recommandations sur un « plan stratégique » dont le flou et la superficialité avait conduit la plupart des instances concernées à s'en désintéresser lors de sa consultation, et qui avait été jugé grandement déficient, sur le plan de la rigueur et du processus de discussion, par la CE. Malgré les critiques de la CE, le CA adopta la présente mouture du plan stratégique sans lui apporter d'amendement sérieux. Ironie du sort, c'est ce plan, pétri de vœux pieux et flous, qui fut sévèrement critiqué par la CE et adopté « de force » par le CA, dont s'emparent les consultants afin de proposer la quasi-abolition de la CE : de qui se moque-t-on ?

Non informé empiriquement dans ses causes, ce projet de report des pouvoirs de la CE vers les Facultés et les doyens n'est pas davantage ventilé dans ses conséquences et aucune hypothèse de travail ni planification des effets attendus ne sont faites dans ce rapport. De qui se moque-t-on ? (bis)

Malgré la pression et la surcharge de travail, les commissaires ont fait leur travail et la CE a continué d'exercer son rôle, y compris quand il s'agissait d'assumer un indispensable contre-pouvoir. C'est cela, essentiellement, qui avait engendré il y a deux ans les fausses accusations de dysfonctionnement. Quand la CE s'oppose aux décisions arbitraires de la direction, quand la CE refuse d'approuver des dossiers mal préparés, quand elle s'élève contre des suspensions d'inscription sans consultation : haro sur la CE ! Qui veut noyer son chien l'accuse de la rage..., comme on dit.

La Commission des études, un contre-pouvoir crucial

Instance centrale visant à donner une cohérence forte aux activités scientifiques et pédagogiques de notre communauté, ainsi qu'à préserver le caractère spécifique de l'UQAM au sein du système d'éducation québécois, la CE est aussi une instance absolument nécessaire, car elle est un lieu de contre-pouvoir vis-à-vis des unités constituantes, mais surtout vis-à-vis de la

direction. Si la CE disparaissait, où serait le contre-pouvoir ? Rien dans le rapport n'aborde cette question cruciale dans toute conception des structures organisationnelles, mais davantage encore dans une institution universitaire, qui rassemble des individus engagés, ensemble, dans la construction et la transmission du savoir. Les universités hors du réseau de l'UQ ne disposent pas d'une instance ayant un contre-pouvoir aussi central, aussi important que celui de la CE, mais elles ont tout de même des lieux de contre-pouvoir collégiaux (assemblée universitaire, conseil universitaire, sénat, etc.). Rien de cela n'est prévu ni même étudié dans le rapport sur la décentralisation.

Si la CE disparaissait (ou devenait la coquille vide envisagée), quelle instance permettrait de préserver la cohérence de l'UQAM, et d'éviter une balkanisation, qui verrait, ici une faculté favoriser unilatéralement les cycles supérieurs et la recherche au détriment du 1^{er} cycle, là une faculté devenir une TÉLUQ-bis afin de dégager des surplus, là encore les embauches découler d'un « plan stratégique » désuet face à l'avancement des connaissances dans tel ou tel domaine ? Qui ferait l'arbitrage interfacultaire quand les inévitables conflits au sujet de la répartition des postes et des charges de cours surviendront, quand des programmes et des postes aborderont des domaines partagés par plusieurs disciplines, quand des questions transversales pourraient diviser la communauté ? Le « grand conseil des doyennes, doyens » ? Peut-on jamais espérer voir une telle instance, formée de cadres ayant obligation d'obéissance à leurs supérieurs, s'opposer publiquement, ne serait-ce qu'une seule fois, à une décision de la direction ? La logique dominante ne deviendrait-elle pas, comme dans les universités ayant adopté des formes de décentralisation budgétaire, celle du « au plus fort la poche » et de la marchandisation de la connaissance ?

La lourdeur de la pseudo-décentralisation vers les Facultés

Plutôt que de jeter le bébé (collégialité pan-universitaire, cohérence uqamienne et contre-pouvoir) avec l'eau du bain (la lourdeur bureaucratique) et de procéder à une pseudo-décentralisation qui renforcerait

en fait le pouvoir des cadres, il aurait été nettement plus pertinent de s'attaquer concrètement aux causes qui alourdissent les services à la collectivité, en particulier pour celles et ceux occupant des postes de direction académique. Au lieu d'ignorer les commissaires, il aurait été possible de se baser sur leur expérience, pour identifier les dossiers qui pourraient être allégés, les formulaires qui devraient être simplifiés, les redondances inutiles éliminées. Deux exemples, parmi mille : au lieu de transformer le moindre changement d'un cours de baccalauréat en une réforme majeure, on pourrait simplifier le processus d'adoption de ces modifications mineures, avec un formulaire de quatre-cinq pages n'allant pas plus loin que le comité d'études facultaires. De même, pourquoi réadopter rituellement, chaque mois, dans le conseil académique facultaire, à peu près tout ce qui a été adopté une semaine plus tôt par le comité d'études facultaires ? C'est bien davantage dans la création de cette double structure facultaire (comité des études/ conseil académique) que le processus d'adoption et de révision des programmes s'est alourdi, et la tâche des directrices et directeurs de programmes avec. Combien d'heures perdues, chaque mois, par plus d'une centaine de professeures, professeurs, par cette vaste foire de *rubber stamping* ? Encore, ce ne sont là que deux exemples concrets, parmi bien d'autres.

Un véritable projet de décentralisation serait celui d'une décentralisation vers les unités de base que sont les départements et les programmes et respecterait les principes historiques de cogestion et de collégialité qui font de l'UQAM l'Université que nous avons choisie. □