

SPUQ INFO

BULLETIN DE LIAISON DU SYNDICAT DES PROFESSEURS ET PROFESSEURES DE L'UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL



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

299
octobre 2016

L'Université que nous avons...

// MICHÈLE NEVERT, présidente

Malgré toutes les preuves de vitalité et de performance qu'elle a données au long des ces jeunes années d'existence (augmentation fulgurante de la population étudiante et des diplômées, diplômés, développement et reconnaissance nationale et internationale de la recherche et de la création), la singularité de l'UQAM n'a eu de cesse de provoquer agacement et irritation au sein des ministères successifs de l'enseignement supérieur et des administrateurs qui partagent leur idéologie. Aussi et compte tenu du passé des auteures du *Rapport sur la décentralisation organisationnelle et budgétaire à l'UQAM* (l'une d'entre elles – Louise Dandurand – avait participé activement aux balbutiements de la facultarisation alors qu'elle était vice-rectrice à la Recherche et à la Création, la seconde, Hélène P. Tremblay, a été sous-ministre adjointe d'un gouvernement libéral), on ne peut guère s'étonner que leur principale recommandation (« *pistes de solution* » – écrivent-elles –, on appréciera la nuance!) consiste dans un alignement du mode de gestion de notre université sur celui des universités traditionnelles.

Sautant sur le prétexte offert par l'annonce intempestive du décanat de l'ESG d'une possible sortie de l'École de l'UQAM, le recteur avait donc mandaté ces deux « *expertes* » pour mettre sur la table les ingrédients d'une nouvelle université (« *L'université que nous voulons* », slogan de la grève orange de 2009 que reprennent à leur compte certains doyens, doyennes). À cet égard, les premières pages du Rapport sont explicites : « *Entamée en 1999, la facultarisation a rencontré des résistances initiales si fortes qu'on a préféré, plutôt que de tout perdre, implanter cette nouvelle structure de manière partielle, en espérant pouvoir l'étendre progressivement par la suite* » (p. 5). Il s'agirait donc de parachever cette réorganisation, évaluée comme telle problématique, la possibilité de l'abolir ne pouvant pas manifestement être envisagée...

Ainsi, une fois de plus (une fois de trop?), le corps professoral est saisi d'une proposition de modification profonde de l'Université que nous avons. La première étape passe par la demande du Conseil syndical et de plusieurs assemblées départementales d'avoir le temps nécessaire pour s'approprier et réfléchir aux enjeux soulevés par le document déposé au CA par les deux expertes. C'est pourquoi, le Comité exécutif ouvre les pages du *SPUQ-Info* à tous ceux et celles qui souhaitent participer au débat qu'il suscite et l'alimenter. □

SOMMAIRE //

- L'UNIVERSITÉ QUE NOUS AVONS... michèle nevert -1
- LE CHARME DISCRET DE LA GOUVERNANCE
jean-françois hamel -2
- POUR UNE RECENTRALISATION AUTOUR DE
LA MISSION UNIVERSITAIRE, PLUTÔT QU'UNE
DÉCENTRALISATION ARTIFICIELLE françois bergeron,
sylvie genest, gaby hsab -4
- RÉACTIONS À PROPOS DU RAPPORT SUR LA
DÉCENTRALISATION ORGANISATIONNELLE
ET BUDGÉTAIRE À L'UQAM étienne gagnon,
louise laforest, roger villemare -6
- LE MODÈLE DE LA DISTRIBUTION DES REVENUS
EST-IL RESPONSABLE ? françois bergeron-8
- UN RAPPORT QUI SUSCITE DE NOMBREUSES
INTERROGATIONS... marie-cécile guillot -9
- LES LIMITES D'UNE ÉTUDE COMMANDÉE max roy -10

Le charme discret de la gouvernance

// Jean-François Hamel – Département d'études littéraires

En congé sabbatique depuis juin dernier, je croyais naïvement que je parviendrais à rester sourd aux sollicitations répétées de l'UQAM. J'ai vaguement ressenti la fébrilité de la rentrée, mais par procuration, en recevant la coutumière invitation du recteur à son barbecue, que j'avais le plaisir de décliner pour la quatorzième fois. Je recevais aussi des nouvelles éparses de la vie universitaire, je lisais les convocations aux conseils syndicaux et aux assemblées départementales, mais comme on jette un œil distrait sur les publicités déposées dans sa boîte à lettres. J'étais décidé à garder le cap, à écrire tous les jours sans perdre de vue mon programme de recherche, sans me laisser dévier de ma trajectoire. J'ai tenu bon jusqu'à ce que je reçoive le rapport sur la décentralisation, dont la lecture des premières pages m'a sorti de mon « *sommeil dogmatique* ». Les expertes n'y disent rien que je n'avais entendu mille fois depuis dix ans, mais elles le disent de manière si franche et si décomplexée, avec un tel aplomb, que leur rapport m'est apparu comme un signe des temps. Ses principes me semblent en effet donner l'heure juste sur la grande normalisation dans laquelle l'UQAM paraît irrévérablement engagée.

I. L'ère de la mobilisation continue

L'UQAM est entrée dans l'ère de la mobilisation continue. Depuis la crise immobilière, les rapports externes, les consultations internes, les chantiers institutionnels, les plans stratégiques se succèdent et se ressemblent. Toutes ces initiatives supposent qu'il est urgent de réformer l'UQAM. Une institution publique qui ne remettrait pas continuellement en question ses pratiques, ses structures, ses finalités serait destinée au naufrage. Du coup, ceux qui refusent de reconnaître cet impératif sont considérés comme les fossoyeurs de l'université. Internationalisation oblige, efficacité oblige, austérité oblige : toute nécessité est bonne pour justifier un nouveau coup de barre, qui

assurera l'ajustement de l'UQAM au monde d'aujourd'hui, qui aura changé demain. Il faut sonder les cœurs, recueillir les opinions, multiplier les consultations, mais surtout secouer les habitudes. Du rapport de PricewaterhouseCoopers en 2008 jusqu'à la consultation sur les finalités des programmes de cycles supérieurs en 2014, il ne s'est pas passé une session sans que ne soit émis un avis sur la désuétude de nos façons d'enseigner, l'obsolescence de nos manières de structurer la recherche, l'ossification de nos modes d'organisation. Et il ne s'est pas passé une session sans que nous n'ayons à défendre notre conception de l'université. Or le rapport sur la décentralisation pousse jusqu'à l'absurde cette compulsion à réformer et à transformer. Pourquoi faut-il de nouveau changer les structures de l'UQAM? Pour la simple et bonne raison que les changements antérieurs ont créé « *de l'instabilité et de la confusion* » (8). Il n'y a de solution au changement que par le changement selon les lois de la mobilisation continue, cette traduction managériale de ce que Trotski appelait la « *révolution permanente* ».

2. La gouvernance par consultation

Cette multiplication des consultations ne témoigne qu'en apparence d'un souci démocratique. Il s'agit en fait d'un instrument de gouvernance dont la finalité est de faire accepter des décisions irrévocables. À cet égard, le mandat donné aux expertes, tel qu'il est formulé en préambule, est sans ambiguïté. La direction de l'UQAM ne leur a pas demandé de produire un avis sur la pertinence d'une décentralisation de l'UQAM, mais d'identifier les moyens les plus efficaces pour la mettre en œuvre. De même, en mettant ce rapport en circulation, la direction ne nous consulte pas pour savoir si nous souhaitons ou non une décentralisation : elle nous demande un avis sur ses moyens, sans ouvrir le débat sur les raisons et les finalités de l'opération. Pareille consultation vise d'abord et avant tout à rendre acceptable auprès de la communauté une décision sur laquelle on ne lui demande pas de se prononcer. C'est pourquoi le lecteur du rapport se trouve dans

une situation difficile : soit il s'abstient de répondre à la consultation parce qu'il rejette ses présupposés et refuse d'entériner des décisions qui restent sans justification, soit il répond à la consultation, ce qui suggère, quoi qu'il en dise, qu'il est d'accord avec la décentralisation et qu'il ne peut en critiquer que les moyens. Cette stratégie éprouvée de gouvernance s'impose dans les institutions publiques aux dépens de la démocratie : on consulte une communauté non pour l'écouter, mais pour produire l'illusion de son consentement. Les décideurs ont alors le double bénéfice d'apparaître comme de grands démocrates et de pouvoir continuer à prendre leurs décisions à l'écart du grand nombre, sans les soumettre à un véritable débat.

3. La rationalité pacificatrice des cadres

La philosophie politique a produit un mythe qui perdure chez les apôtres de la gouvernance : livré à lui-même, l'homme est un loup pour l'homme. Violente et égoïste, l'humanité se laisserait emporter par ses passions si ce n'était de l'action bienfaitrice de ses gouvernants, qui savent en contenir les excès et en prévenir les dérives. Transposé dans le domaine du travail, ce mythe suppose que les employés constituent une menace pour une institution dès qu'ils y exercent un pouvoir de décision. On en conclut que l'organisation du travail doit revenir aux cadres, ces êtres rationnels qui ont à cœur le bien commun. Car les cadres possèdent un sens des responsabilités qui fait cruellement défaut aux employés, particulièrement aux employés syndiqués, qui sont inféodés à un groupe de pression qui les rend aveugles à l'intérêt général. Le rapport sur la décentralisation reconduit ce mythe. Il est en effet suggéré que les vice-doyennes, vice-doyens devraient être retirés de leur unité d'accréditation pour éviter « *de sérieux problèmes lorsque surgissent des situations conflictuelles ou soulevant des enjeux éthiques* » (6). Aux yeux des expertes, qui ne précisent pas la nature de ces problèmes, il semble que les professeurs, professeurs syndiqués ne puissent résoudre des conflits ni conformer leurs conduites à des règles éthiques. À l'inverse, les cadres,



sans doute parce qu'ils sont affranchis de l'archaïque asservissement syndical, savent trancher les différends avec équité et respect. Par ailleurs, continuent les expertes, si les professeures, professeurs et les étudiantes, étudiants veulent être représentés dans les instances, et particulièrement à la Commission des études, c'est qu'ils méconnaissent « *la capacité des membres d'un groupe* », en l'occurrence les cadres, à « *défendre les intérêts des autres* ». On s'en doute : cette méfiance généralisée, qui témoigne d'une étroitesse d'esprit et d'un manque de jugement, « *pousse à la confrontation plutôt qu'à la recherche de compromis* » (8). Quelle leçon tirer de tout cela? Que les professeures, professeurs et les étudiantes, étudiants devraient, pour leur propre bien, se plier à la rationalité pacificatrice des cadres, qui savent, eux, s'élever au-dessus de la mêlée.

4. La décentralisation comme verticalité

Le terme de décentralisation a tout pour plaire dans une université que l'on dit populaire et démocratique. Le terme évoque l'attention aux particularités, le respect des différences, le soutien aux initiatives locales, le refus de l'uniformisation, autant de gages de souplesse et d'ouverture. En se décentralisant, l'institution ne peut que se rapprocher de sa communauté, à laquelle elle donnera enfin les moyens de se développer. Elle abolira les séparations qui entravaient la créativité, repoussera les obstacles qui limitaient l'innovation, dotera chacun d'un véritable droit à l'existence. Malgré ces connotations, la décentralisation décrite dans le rapport n'a rien à voir avec l'institution d'un pouvoir horizontal permettant aux « *acteurs de l'UQAM* » de prendre en main leur destin. Dès les « *commentaires préalables* », avant même de formuler le moindre constat, les expertes annoncent qu'elles ne s'intéresseront pas aux relations entre les facultés et les « *unités internes* ». C'est reconnaître d'emblée que la décentralisation ne se fera pas au profit des unités de base que sont les assemblées départementales et les comités de programme. À vrai dire, le terme de décentralisation n'est ici que le

paravent d'une logique centralisatrice. Car si les facultés s'approprient les pouvoirs autrefois dévolus aux vice-rectorats et aux services qui en relevaient, elles s'approprient en même temps des pouvoirs longtemps reconnus aux assemblées départementales et aux comités de programmes. Du coup, loin d'établir une plus grande horizontalité au sein de la communauté, la décentralisation impose un modèle vertical, qui renforce le pouvoir des facultés et des décanats sur les départements et les programmes. Si l'on souhaitait vraiment décentraliser l'UQAM, on donnerait plus de pouvoir aux unités de base et on reverrait en profondeur la constitution des assemblées facultaires pour en accentuer la représentativité et en faire de véritables lieux de délibération et de décision.

5. *There is no such thing as university*

En lisant le rapport, m'est revenue en mémoire une déclaration de l'actuelle présidente du Conseil d'administration : « *aucune université n'est une communauté* » (*Le Devoir*, 15 avril 2015), déclaration qui rappelait, involontairement sans doute, une formule de Margaret Thatcher : « *there is no such thing as society* ». J'en retrouve l'esprit dans la critique de la collégialité qui constitue la basse continue du rapport. La participation des professeures, professeurs et des étudiantes, étudiants aux décisions qui les concernent, dans la continuité du principe de cogestion qui préside à l'organisation de l'UQAM depuis sa fondation, est jugée nuisible. L'engagement au sein des instances de ceux que l'on appelle avec insistance les « *acteurs de l'UQAM* » constituerait une entrave à la saine gestion de l'université. On apprend ainsi que le principe de collégialité tel que le définissent nombre de professeures, professeurs et d'étudiantes, étudiants est antinomique avec « *la capacité et la liberté de négocier, de rechercher des consensus et donc d'accepter de faire des compromis au bénéfice de l'ensemble* », qui sont évidemment l'apanage des cadres et de la direction (12). En toute logique, on suggère que les cadres et la direction devraient agir seuls, sans s'embarrasser de la « *communauté* », afin de rétablir l'équilibre entre les intérêts individuels et l'intérêt général, toujours

menacé par l'irrationalité des « *acteurs* ». Sans doute ces « *acteurs* » doivent-ils être consultés de temps à autre, mais à condition qu'ils s'engagent à abdiquer leur liberté académique et à obtempérer devant les décisions que les cadres auront prises pour leur plus grand bien. Il faut en effet, disent encore les expertes, que « *les membres de la communauté se sentent solidaires des décisions qui sont prises et responsables par voie de conséquence de l'évolution future de l'université* » (13). On ne pouvait s'exprimer plus clairement : exercer sa liberté académique au sein des instances de l'UQAM en critiquant les décisions des cadres et de la direction est une manière d'insubordination. Bien qu'il se prétende en rupture avec « *une approche-managériale-économique-élitiste de la gestion universitaire* » (16), le rapport sur la décentralisation, au-delà de ses recommandations spécifiques, ne défend au fond qu'une seule et même idée : le bien commun n'est pas ce que veut et décide une communauté, mais la mise en œuvre des décisions de ses dirigeants. Le problème auquel le rapport sur la décentralisation prétend modestement apporter des « *pistes de solution* » (4) a pour nom collégialité. □

Pour une recentralisation autour de la mission universitaire, plutôt qu'une décentralisation artificielle

// Membres de la Commission des études :
François Bergeron – Département de mathématiques,
Sylvie Genest – Département de musique,
Gaby Hsab – Département de communication sociale
et publique

Ce qui frappe à la lecture du *Rapport sur la décentralisation organisationnelle et budgétaire de l'UQAM*, c'est l'*a priori* implicite que l'objectif désirable et inévitable est qu'on doit articuler l'organisation de l'université autour des facultés (ou écoles) comme « *grands pôles décisionnels* » pour ce qui est de la majorité des activités liées à la mission universitaire; avec la haute administration jouant un rôle de coordination, d'orientation et de décision quant à la distribution des ressources entre les diverses facultés. On présente tout ceci comme un parachèvement obligatoire de « *La* » facultarisation de l'université, comme s'il n'y avait qu'une seule conception possible de facultarisation, et que celle-ci est évidemment nécessaire sous cette unique forme. Peut-être faute de temps et de moyens, les comparaisons ont principalement été faites avec les approches des universités de Sherbrooke et de Laval, et non avec celles d'universités européennes, par exemple. Une fois cet *a priori* accepté d'emblée, s'ensuit une discussion des diverses implications de cette prémisse et de certaines façons de l'articuler de manière pratique (modèle des coûts versus modèle des revenus, par exemple).

Pourtant, il est loin d'être clair que l'analyse doit se limiter à un tel « *axiome* », surtout sans en discuter le bien-fondé. Il nous semble en fait qu'il serait bien plus juste d'aborder la problématique d'abord et avant tout du point de vue de la mise en œuvre de la mission universitaire (sa raison d'être), et de définir les fonctionnalités des instances à partir du rôle qu'elles jouent dans la réalisation de cette mission. Autrement dit, on devrait s'assurer que les choix de structures organisationnelles

optimisent l'objectif premier de l'institution universitaire, qui est la transmission et le développement de connaissances dans un contexte de liberté intellectuelle et de responsabilité sociale. Observons d'abord qu'avec l'appui des personnes chargées de cours, les professeures et les professeurs sont les premiers artisans et responsables de la mise en œuvre de cette mission. Il est donc naturel que l'on considère que leurs pairs sont les mieux à même de juger de la façon dont ils s'acquittent de leur responsabilité quant à cette mise en œuvre (comme c'est le cas pour les médecins ou les ingénieurs, bien qu'il soit difficile de pousser la comparaison trop loin). On en conclut que les assemblées départementales se doivent de jouer le rôle de représentants de la société pour l'encadrement de la tâche professorale au sens large du terme, et donc d'un pan essentiel de l'actualisation de la mission universitaire. Cela se démarque avec un « *patron* » qui gère le travail de « *l'employé* », qui n'est pas adapté à l'encadrement de la tâche professorale. La professeure, le professeur, doit considérer qu'il relève de son devoir « *professionnel* » de concevoir et d'articuler ses activités en accord avec ses collègues, avec en tête sa responsabilité face à la société. En cela, elle, il n'a pas à avoir de « *supérieur hiérarchique* », mais doit plutôt considérer qu'il, qu'elle sera potentiellement redevable devant ses pairs (représentant la société) de son travail.

L'approche disciplinaire

Les départements, les comités de programmes, les centres de recherche, et les instituts sont les lieux naturels pour discuter des grands enjeux sociaux liés aux domaines qui les concernent en regard de la mission universitaire. En quelque sorte, il est de leur responsabilité d'être des « *porte-flambeaux* » de ces domaines au sein de l'université et de la société. Bien entendu,

les aspects interdisciplinaires et sectoriels nécessitent forcément des discussions interdépartementales (incluant les centres et instituts au besoin); des discussions qui auront parfois un forum plus naturel au sein des facultés, ou entre facultés. À ce propos, il vaut peut-être la peine de rappeler que les approches interdisciplinaires sont certainement souhaitables dans plusieurs contextes, mais cela ne doit pas mener à la conclusion qu'elles constituent *ab initio* « *La* » forme d'approche idéale à la connaissance. De tels *a priori* sont contraires à la démarche universitaire, et l'approche disciplinaire reste celle qui est la plus appropriée à l'étude d'une foule de questions fondamentales. De ce point de vue, on devrait donc s'assurer d'une judicieuse articulation entre les responsabilités des comités de programmes, des assemblées départementales (ainsi que centres et instituts), des conseils académiques facultaires, et des forums institutionnels comme la Commission des études et le Conseil d'administration, avec comme principale préoccupation de conserver la réalisation de la mission universitaire, sous toutes ses formes, comme fondement des structures de gestion. Pour compléter l'image déjà utilisée pour ce qui est des départements, centres et instituts, il est de la responsabilité des facultés d'être porte-flambeaux de leurs secteurs au sein de l'université et de la société, et aux forums institutionnels de s'assurer qu'on réalise bien l'ensemble de la mission universitaire. Chaque instance ajoute ainsi sa contribution naturelle à la réalisation de cette mission, sans préempter la responsabilité d'instances liées plus directement qu'elle à la mise en œuvre explicite de celle-ci.

Une gouvernance collaborative

D'autre part, une université est loin d'être semblable à une entreprise privée, ou même à une entité gouvernementale; et les modèles de gestion adaptés à ces types d'organisations



ne se transposent pas automatiquement (loin de là) au contexte universitaire. De plus, tout comme ceux qui ont eu l'occasion dans leurs voyages de le constater à l'échelle internationale, on observe que le modèle d'organisation des universités varie passablement d'un pays à l'autre, et même au sein d'un pays. Imaginer qu'il n'y a qu'une façon adéquate d'organiser une université est loin de la réalité. Pour choisir un modèle spécifique pour l'UQAM, on se doit de conserver en tête son rôle particulier au sein de la société québécoise : de plus grande université francophone à statut public au Québec, ayant la préoccupation d'offrir accès à l'excellence universitaire au plus grand nombre, et la responsabilité de développer pleinement la recherche-crédation au Québec. Il est difficile de ne pas croire que c'est grâce à son approche de gouvernance collaborative que l'UQAM a si rapidement réussi dans plusieurs domaines à remplir ce mandat particulier. Dans certains champs de formation et de recherche-crédation, l'UQAM est aujourd'hui à la fine pointe sur la scène québécoise, canadienne ou internationale (selon le théâtre naturel de la branche du savoir concernée). D'ailleurs, plusieurs observateurs internationaux s'étonnent que cela ait pu être réalisé en aussi peu qu'une quarantaine d'années. Ils s'étonnent cependant bien moins lorsqu'on leur explique l'esprit de collaboration généreuse qui est la marque de commerce de plusieurs groupes de chercheurs à l'UQAM. En effet, il est assez facile de mettre en évidence qu'un modèle très compétitif, par exemple courant aux É.-U., nécessite beaucoup plus de temps pour la construction de pôles d'excellence, qu'un modèle où on partage les bonnes approches et les idées originales. La synergie d'équipe est un phénomène bien reconnu et elle permet une plus grande créativité des participants. Par contre, essayer de l'encadrer trop strictement est clairement contre-productif.

La mission universitaire

Concentrer artificiellement les pouvoirs au niveau des facultés est loin d'être une idée clairement gagnante. C'est d'ailleurs un modèle qui semble avoir fait preuve d'inefficacité dans d'autres universités. Il serait plus naturel de décentraliser vers

les comités de programmes, départements, centres et instituts tous les aspects qui relèvent de la mise en œuvre de la mission universitaire, en conservant des services centraux dont le but est de faciliter au mieux le travail des artisans directs de cette mise en œuvre : professeures, professeurs, personnes chargées de cours, étudiantes, étudiants et personnes employées de soutien. Les procédures de mise à la disposition de services à ces artisans devraient être les plus légères possible, autant pour diminuer les coûts de système que pour minimiser le temps perdu. Les processus bureaucratiques devraient aussi être simplifiés au maximum. Par exemple, on constate à l'usage que les évaluations systématiques des programmes (peut-être mise en place avec des intentions louables) ont un coût démesuré (en temps de professeurs, chargés de cours, étudiants, employés de soutien et administrateurs) par rapport au bénéfice qu'elles rapportent quant au succès de la mission universitaire. Le simple fait de réduire ces évaluations aux situations où elles seraient jugées nécessaires aurait certainement un très important effet d'économie. Le rôle des facultés devrait être un rôle de concertation, de défense des intérêts du secteur qu'elles représentent au sein de l'UQAM et de la société, et de courroie de transmission des préoccupations des départements, des centres et des autres instances concernées. Ainsi, parmi les rôles prééminents d'un doyen, doyen devraient se trouver (entre autres) la volonté de faire rayonner son secteur au sein de l'université et de la société, le devoir de servir d'intermédiaire avec les grands organismes de subvention pour faire reconnaître les besoins des chercheurs dudit secteur, l'ambition d'expliquer l'importance de la recherche-crédation correspondante pour la société québécoise, etc. Toutes ces tâches fondamentales se trouvent occultées (ou ne subsistent que sous une forme atrophiée) si on la doyen, le doyen transforme en pure gestionnaire d'une mini-université.

Il y a certainement d'autres conséquences à une approche qui recentre l'organisation de l'université autour de sa mission, et la réflexion en ce sens est à poursuivre. Cependant, ce n'est que de cette façon qu'on rendra réellement justice à la raison d'être de cette institution de la société, ce qui est notre devoir et notre responsabilité. □

BULLETIN DE LIAISON DU SPUQ

SPUQ-INFO, UQAM
BUREAU A-R050
C.P. 8888, SUCCURSALE CENTRE-VILLE
MONTRÉAL, QUÉBEC, H3C 3P8

TÉLÉPHONE : (514) 987-6198
TÉLÉCOPIEUR : (514) 987-3014
COURRIEL : spuq@uqam.ca

SITE INTERNET :
<http://www.spuq.uqam.ca>

ONT COLLABORÉ À CE NUMÉRO//

François Bergeron
Étienne Gagnon
Sylvie Genest
Marie-Cécile Guillot
Jean-François Hamel
Gaby Hsab
Louise Laforest
Michèle Nevert
Max Roy
Roger Villemaire

CONSEIL SYNDICAL

JEUDI 17 NOVEMBRE

12 h 30, SALON ORANGE

CENTRE PIERRE-PÉLADEAU

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

// Étienne Gagnon – Département d'informatique,
membre de la Sous-commission des ressources

Louise Laforest – Directrice du Département
d'informatique

Roger Villemare – Directeur du Bacc. en informatique
et génie logiciel et directeur adjoint à l'enseignement
du Département d'informatique

Le dépôt du *Rapport sur la décentralisation organisationnelle et budgétaire à l'UQAM* avec les discussions qu'il génère offre une occasion extraordinaire d'apporter des améliorations au fonctionnement de l'UQAM. Contrairement toutefois au Rapport qui propose des changements structurels et culturels majeurs qui nécessiteraient des années de négociation avec les syndicats et engendreraient fort probablement de la discorde dans la communauté, nous croyons plutôt que les changements pourraient s'effectuer rapidement et dans l'harmonie en tirant avantage de la grande flexibilité de nos structures collégiales actuelles.

Le Rapport constate que la facultarisation inachevée alourdit les processus décisionnels, que les rôles des doyennes, doyens et vice-doyennes, vice-doyens sont mal définis, qu'il y a chevauchement des instances et que les structures entraînent rigidité et lenteur pour la prise de décisions. Il donne comme objectif à la décentralisation d'accorder aux facultés et à l'ESG une autonomie réelle, une plus grande imputabilité ainsi qu'une emprise plus directe sur les orientations et la gestion académique. Le rapport énonce des pistes de solution, énumère des conditions liées à leur succès et donne une feuille de route pour leur mise en œuvre.

À nos yeux, les pistes de solution que le Rapport propose risquent de générer d'importantes levées de bouclier et d'engendrer la discorde dans la communauté, sans compter le besoin de renégocier les conventions collectives, ce qui prendrait des années; c'est la dernière des choses à faire si nous voulons rétablir la confiance entre

les membres de la communauté et alléger rapidement les processus décisionnels.

Collégialité et *bottom up*

Prenons comme exemple la position du Rapport sur la collégialité. Dans un premier temps, il décrit de façon assez simpliste le modèle collégial actuel et en fait le bouc émissaire de la lourdeur des processus décisionnels. Il propose ensuite de le remplacer par une collégialité redéfinie qui s'inscrirait dans une nouvelle structure de gestion hiérarchique contraire à la culture actuelle de l'UQAM. Nous sommes d'avis que le Rapport fait fausse route en identifiant la collégialité comme source du problème de lourdeur. Il y a probablement eu incompréhension sur le rôle des divers comités collégiaux; ainsi on ne proposerait pas l'élimination du conseil d'administration d'une grande entreprise dans le but d'en alléger la gestion en donnant le pouvoir absolu au président. Au contraire, nous croyons que c'est la collégialité qui permettra aux changements qui feront consensus de s'effectuer rapidement et dans l'harmonie. Nous considérons que le processus décisionnel doit émaner de la base et percoler vers les hautes instances, et ce, via les doyennes, doyens, et non pas cheminer vers la base à partir du rectorat en passant par les facultés par l'entremise des doyennes, doyens.

Un des principes fondamentaux identifiés par le Rapport pour servir de base à la décentralisation organisationnelle est de laisser un pallier inférieur prendre les décisions tant qu'un niveau supérieur ne peut pas agir de manière plus efficace (ce que le Rapport nomme la *subsidiarité*). C'est un principe auquel nous adhérons, mais il comporte un risque de dérapage en laissant les facultés travailler en silo, conduisant ainsi à l'apparition de dédoublements (ce que certains appellent l'*érosion disciplinaire*). On pourrait imaginer, par exemple, qu'une faculté

créée de bonne foi un nouveau cours pour ses étudiantes, étudiants dans une discipline qui relève principalement d'un département d'une autre faculté, plutôt que de faire appel à cet autre département, sans que personne ne s'en rende compte. Quoique le Rapport identifie ce risque de dédoublement (ce qu'il appelle la *balkanisation*), il ne propose pas de solutions pour y remédier.

Maintien des instances et répartition des postes

Nous croyons que ce sont les comités collégiaux institutionnels actuels, tels que la Commission des études et la Sous-commission des ressources, qui sont les mieux placés pour éviter les dédoublements et la balkanisation. De plus, ces instances ont déjà toute la latitude nécessaire pour alléger leurs processus décisionnels; elles peuvent déléguer elles-mêmes leurs pouvoirs décisionnels vers des comités facultaires pour toute question qui est d'intérêt principalement facultaire. Chaque représentant facultaire d'un comité institutionnel pourrait siéger sur le comité facultaire afin de faciliter la circulation d'informations. Le comité institutionnel limiterait sa responsabilité à éviter les empiètements entre facultés, lors de l'étude des projets approuvés par les comités facultaires; il ne s'immiscerait pas dans les détails disciplinaires délégués aux facultés.

Le Rapport suggère d'éliminer la Sous-commission des ressources et de mettre dans les mains de cadres, la Réunion de gestion de la direction (RGD, composée principalement de la rectrice ou du recteur, des vices-rectrices, vices-recteurs et des doyennes, doyens), les décisions importantes reliées à la répartition des ressources telles que l'attribution d'enveloppes de postes de professeurs et de charges d'enseignement entre les facultés. Nous sommes en désaccord; ce sont des questions beaucoup trop importantes pour qu'elles soient possiblement sujettes à des marchandages d'ordre politique, ce qui ne pourra qu'arriver si la RGD en devient



responsable. Nous croyons que c'est plutôt à la Commission des études et à la Sous-commission des ressources de conserver cette responsabilité, tout en déléguant les décisions d'ordre inférieur aux facultés. Par exemple, un comité des ressources facultaires pourrait faire l'étude et le classement des demandes de postes de professeure, professeur des départements de la faculté. La responsabilité de la Sous-commission des ressources (institutionnelle) serait d'arbitrer le nombre des postes octroyés dans chacune des facultés.

Structure hiérarchique et statut des vice-doyennes, vice-doyens

Le Rapport propose que les vice-doyennes, vice-doyens soient des cadres, ce qui s'inscrit dans la nouvelle structure de gestion hiérarchique qu'il propose. Nous sommes plutôt d'opinion que ceci est inapproprié puisque nous n'adhérons pas au modèle hiérarchique proposé et que la majorité des vice-doyennes, vice-doyens continuent à assumer des tâches professorales (enseignement, direction d'étudiantes, étudiants, direction d'équipes de recherche). La force du modèle uqamien, c'est que les initiatives partent de la base et cheminent vers le haut et non l'inverse. C'est un mode de fonctionnement extraordinaire qui permet aux projets d'avoir déjà l'adhésion des principaux acteurs concernés dès leur création, créant les conditions idéales de réussite. Il faut noter que ceci n'empêche en rien une idée pensée en haut d'être proposée à une unité de la base; le moins que la proposition suscitera l'adhésion, elle pourra cheminer.

La Faculté des sciences, dont les auteurs et auteure de ce texte sont membres, possède déjà un conseil académique et un comité de régie; deux comités que propose le Rapport. Il est nécessaire de préciser que nous croyons que ces comités doivent avoir des rôles décisionnels et non pas simplement servir

de comités consultatifs pour la doyenne, le doyen. Celle-ci, celui-ci doit plutôt être garant de l'application des décisions de ces comités.

Le modèle par revenus

Le Rapport se penche également sur la décentralisation budgétaire. Il propose de se baser sur une approche par revenus. Par contre, il n'apporte aucune précision quant aux mécanismes de péréquation à mettre en place pour s'assurer que l'université conserve une grande diversité, plutôt que de l'engager dans un processus graduel de concentration dans les seuls domaines « rentables » selon les formules de financement des gouvernements, ou encore d'encourager les facultés à se concurrencer et à se commercialiser.

Les auteurs du Rapport insistent fortement sur le fait que la décentralisation serait, selon elles, la méthode la plus efficace pour assurer l'équilibre budgétaire, particulièrement dans les années à venir. On peut pourtant s'inquiéter que de nouvelles responsabilités confiées aux facultés n'aient comme effet que de concentrer davantage de ressources dans la gestion administrative. Bien que le personnel des services centraux devrait être relocalisé au niveau facultaire, il est à craindre que ce ne sera pas suffisant et que des ressources supplémentaires seront nécessaires. On peut penser, par exemple, que le nombre important de facultés, ainsi que leurs tailles très variables, ne permettront pas d'économies d'échelle substantielles et rendront au contraire les services décentralisés plus coûteux qu'ils ne le sont déjà. On risque ainsi de créer une université, à la gestion budgétaire peut-être plus facile, mais avec globalement moins de ressources financières pour les fonctions fondamentales que sont l'enseignement, la recherche et les services à la collectivité.

Conclusion

En résumé, nous sommes d'accord avec le principe de décentraliser les décisions et les budgets qui devraient l'être, mais nous nous opposons au modèle de gestion hiérarchique proposé par le Rapport. Nous croyons que les structures actuelles de l'UQAM permettent déjà d'instaurer une décentralisation. Par exemple, les vices-rectrices, vices-recteurs peuvent déjà déléguer certains de leurs pouvoirs aux doyennes, doyens; la Commission des études et la Sous-commission des ressources peuvent également déléguer des pouvoirs vers des comités facultaires. Du côté budgétaire, l'administration de l'UQAM a déjà toute la latitude nécessaire pour décentraliser ses budgets vers les facultés. Il suffit donc de profiter de l'occasion qui se présente par le dépôt du Rapport pour discuter de ce qu'on veut décentraliser et de demander à nos instances (par l'entremise des membres qui y siègent) et à notre administration de modifier rapidement leur processus internes et déléguer les pouvoirs et les budgets appropriés vers les facultés. □

Le modèle de la distribution des revenus est-il responsable ?

//François Bergeron – Département de mathématiques

Il est parfois difficile de mener en parallèle notre responsabilité d'approche critique à la connaissance, notre devoir de transmission et de conservation de celle-ci, tout en s'assurant de son sain développement dans toutes les sphères d'activités importantes pour la société. Ce devoir de champions de la culture au sens large est pourtant le fondement même de notre rôle de professeurs, professeurs universitaires. Il serait donc irresponsable d'en abdiquer la charge.

Des contraintes externes

Bien entendu, cette mission qui est la nôtre ne se fait pas en vase clos, et elle est sujette à plusieurs contraintes externes. Parmi les plus importantes, dans le contexte québécois, il y a d'abord le mode de financement public des universités dont les principes sont mis en place par le gouvernement selon ses propres critères. Comme ce mode de financement a été conçu sur la base du nombre d'étudiants (articulé selon leurs domaines d'étude), les

lois de l'offre et de la demande arrivent en deuxième dans la liste des contraintes externes auxquelles nous sommes exposés. Bien qu'on ne puisse nier l'existence et l'effet de ces contraintes, il est de notre devoir d'en minimiser l'impact lorsque l'on constate qu'elles sont nuisibles à la poursuite de notre mission première.

Dans la réflexion sur une potentielle décentralisation, on a avancé l'idée d'un « modèle par revenus ». A priori, cela semble une approche simple et logique à une répartition « équitable » des ressources, puisqu'elle serait construite autour d'une mesure « objective » de l'importance de l'activité d'un secteur, étant donnée la façon dont est conçue la formule de financement. On prend aussi la peine de souligner qu'il faudrait l'accompagner d'une forme de « péréquation » pour faire en sorte qu'aucun secteur ne souffre trop. Cette approche néglige de prendre en considération les impacts à long terme qui sont inévitablement liés aux contraintes externes dont il a été fait mention. En effet, adopter ledit modèle par revenus (même avec péréquation) revient forcément à donner plus d'emprise aux décisions gouvernementales sur

l'articulation de la mise en œuvre de la mission universitaire. Sans compter qu'on devient encore plus tributaire des lois du « marché ». Pour certains, cela peut paraître normal. Pourtant, il est clair qu'on abdiquerait en ce faisant une part substantielle de notre devoir de gardiens de l'évolution de l'institution universitaire, en donnant plus de force aux contraintes externes.

Un risque de perte d'autonomie

Pour ce qui est des contraintes externes mentionnées, il vaut certainement la peine de conserver à l'esprit que toutes les universités critiquent la formule de financement public qui est maintenant en place. Plus encore, les études (comme celle de M. Maltais pour la FQPPU) démontrent que l'UQAM est celle qui est la plus négativement frappée par l'évolution de ce financement au cours des années. En guise d'illustration d'autres aspects non négligeables, on constate depuis un certain temps dans les sociétés occidentales qu'il semble y avoir un certain déclin de l'intérêt pour des études dans les divers domaines des sciences et technologies (Rapport-Hasni-Potvin CRIJEST-2015¹). Si ce déclin est avéré, cela est certainement une situation préoccupante qui relève directement de notre devoir de conservation de la connaissance. Laisser entièrement aux lois du marché le pouvoir de dicter une telle évolution n'est manifestement pas une attitude responsable dans de ce genre de cas.

Bref, nonobstant l'attrait apparent par sa simplicité conceptuelle de la décentralisation des ressources selon le modèle des revenus, il est loin d'être prudent de s'engager dans cette voie si l'on désire respecter notre mandat principal en tant que grande institution sociale. □

CONSULTATION SUR LE DÉPÔT DU RAPPORT SUR LA DÉCENTRALISATION ORGANISATIONNELLE ET BUDGÉTAIRE À L'UQAM

Résolution adoptée à l'unanimité par le Département d'éducation et formation spécialisées

- ATTENDU** le dépôt au Conseil d'administration du *Rapport sur la décentralisation organisationnelle et budgétaire à l'UQAM*;
- ATTENDU** la demande du recteur que la communauté lui fasse parvenir ses commentaires d'ici le 3 décembre 2016;
- ATTENDU** l'appel du recteur lancé le 28 septembre 2016 aux professeurs, professeurs de s'impliquer dans le processus de décentralisation;
- ATTENDU** l'importance des enjeux soulevés dans ce rapport pour l'avenir de l'UQAM;

IL EST RÉSOLU :

- QUE** l'Assemblée départementale DEMANDE au recteur que la consultation soit étendue jusqu'au printemps 2017.

1. Pour le rapport-Hasni-Potvin CRIJEST-2015, voir : <http://www.crijest.org/sites/crijest.org/files/Hasni-Potvin-Rapport-CRIJEST-2015-VF.pdf>.



Un Rapport qui suscite de nombreuses interrogations...

//Marie-Cécile Guillot – Maître de langue, École de langues

Le 27 septembre 2016, le *Rapport sur la décentralisation organisationnelle et budgétaire à l'UQAM*, rédigé par deux consultant, Louise Dandurand et Hélène P. Tremblay, était déposé auprès des membres du Conseil d'administration de l'UQAM. Ce rapport fait l'objet d'une consultation auprès de la communauté uqamienne. Chacune, chacun est donc appelé à le lire afin de comprendre les enjeux de cette décentralisation.

Le constat

Le portrait dressé de la situation actuelle reflète bien le climat qui règne actuellement au sein de notre université (méfiance, lourdeur administrative, confusion quant au partage des responsabilités) et il est vrai qu'il faut y remédier. Le mécanisme administratif de certains dossiers gagnerait ainsi à être revu afin d'alléger la tâche de tous. Le cas des modifications et des évaluations de programmes (cité à la page 9) est un exemple de processus qui mériteraient de connaître un allègement. Mais il serait opportun de se pencher sur le cheminement d'autres dossiers.

Vers une réelle décentralisation ?

Dès le début du rapport et tout au long de celui-ci, les auteures rappellent l'attachement des uqamiens aux valeurs de notre Université, à savoir « *la collégialité, l'accessibilité et l'interdisciplinarité* » (p. 5). À la lecture, on comprend que ces valeurs sont le fil conducteur ou plutôt on nous laisse croire qu'il s'agit du fil conducteur... En effet, comment comprendre ou interpréter cette décentralisation ? D'entrée de jeu, il faut mentionner qu'il s'agit d'une décentralisation vers les facultés et non vers les départements. Alors est-ce vraiment une décentralisation ? Ou une décentralisation déguisée ? car le « *pouvoir* » ne sera plus au central

(comprendre les vice-rectorats) mais aux décanats. Qui sera gagnant ? En accordant un pouvoir accru aux facultés, celui des départements ne peut être qu'amointri ; puisque si on suit la logique du rapport, il ne faut surtout pas dédoubler les paliers de responsabilités. Et si la décision doit être prise à la Faculté, pourquoi alors la prendre en assemblée départementale ou en comité de programmes ?

De la masse salariale des enseignants

De plus, pourquoi les facultés doivent-elles « *devenir les premières responsables des unités d'enseignement, de recherche et de création* » (p. 10) ? Qu'en est-il des départements et des unités de programmes, instances étant proches du terrain et étant davantage au fait des enjeux universitaires ? Des dossiers majeurs, relevant de prérogatives des assemblées départementales, seraient transférés aux Facultés ; parmi ceux-ci, il y a celui de la gestion de la masse salariale des enseignants et celui de l'embauche des professeurs et des maîtres de langue.

Ce transfert de responsabilité peut être lourd de conséquences quant au développement des départements tant sur le plan des axes d'enseignement que sur celui des axes de la recherche et de la création. Chaque Faculté pourra prendre la décision d'attribuer des postes ou non aux départements qui lui sont rattachés et de choisir le champ disciplinaire. Actuellement, une instance (la Sous-commission des ressources) est en charge d'arbitrer cette répartition à l'échelle de l'UQAM ; cette instance n'est pas plus « *proche* » d'un département qu'un autre. Elle est, disons, neutre.

En transférant cette responsabilité à la Faculté, n'y a-t-il pas risque de collusion ou risque de chantage ou encore risque de climat de crainte envers le décanat. Si

la Faculté souhaite développer un projet particulier qui requiert un certain budget qu'elle n'a pas ou par souci d'économie, elle pourra décider de ne pas embaucher de professeurs, professeurs, de maîtres de langue ou de personnes chargées de cours cette année-là.

Des comités

En outre, il est proposé que chaque décanat ait un comité de régie dont « *[la] taille devrait demeurer restreinte pour faciliter l'émergence d'un consensus* » (p. 23). Cette suggestion qui implique que les décisions seront prises par quelques personnes seulement vient à l'encontre des valeurs mêmes de l'UQAM. Par ailleurs, le rapport remet en question la parité dans la formation de différents comités ou instances, alors que cette parité permet de s'assurer que chaque corps d'emploi est représenté.

Et l'UQAM dans tout ça...

Cette décentralisation vers les facultés ne risque-t-elle pas d'engendrer sept mini-universités, sans développement institutionnel cohérent ? En effet, chaque faculté pourra se développer sans tenir compte des impacts sur les autres facultés ou unités ; l'UQAM pourrait ainsi même se faire concurrence à elle-même. Il est vrai que le *statu quo* n'est pas une option ; cependant, alors que l'on sait très bien que donner des responsabilités aux acteurs de l'organisation ne fait que les motiver et leur donne un sentiment d'appartenance, plusieurs propositions du rapport vont à l'encontre de ces principes de base. □

Les limites d'une étude commandée

// Max Roy – Département d'études littéraires et conseiller auprès du Comité exécutif, ex-président de la Fédération québécoise des professeures et professeurs d'université (FQPPU)

Nul n'est dupe quant aux raisons du mandat confié à deux personnes de l'extérieur sur la question de la décentralisation à l'UQAM, puisqu'il s'agissait non pas d'une hypothèse mais d'un objectif. D'après le *Plan stratégique de l'UQAM (2015-2019)*, l'« *instauration de pratiques de gestion plus efficaces* » commande d'« *actualiser le rôle, les responsabilités et le fonctionnement des instances de l'UQAM* » et de « *consolider le rôle des Facultés et de l'École, en tant que regroupements des unités de base, comme espaces de gouvernance et leviers de développement décisionnels* ». En clair, l'objectif est le parachèvement du projet de facultarisation. La demande d'autonomie du doyen de l'ESG a servi de prétexte pour étendre la question à l'ensemble de l'université. C'est devenu une question institutionnelle.

Les auteures du *Rapport sur la décentralisation organisationnelle et budgétaire à l'UQAM*, Louise Dandurand et Hélène P. Tremblay, disent vouloir fournir des « *pistes de solution* » à un problème qui serait majeur, généralisé et supposé connu de tous, puisqu'il ne mérite pas un examen soigneux ni même une description détaillée. À partir d'une centaine d'entrevues, elles se contentent de relever, dans leur diagnostic, une confusion des responsabilités, une lourdeur administrative et une opacité budgétaire. Partant, il faut croire que la situation serait devenue intolérable, ingérable, et que, sans une vaste réorganisation, l'UQAM court à sa perte. « *Le statu quo n'est donc pas une option* », concluent les auteures du Rapport (p. 51), après avoir proposé une « *nouvelle structure de gestion* » (p. 31) d'où relèveraient à la fois les aspects académiques et les questions budgétaires.

Décentralisation ou centralisation ?

Les changements proposés sont nombreux et constituent, pour l'essentiel,

de « *nouvelles responsabilités dévolues aux facultés et à l'École* », tel qu'il est écrit dans le *Plan stratégique*. Le Rapport précise « *une dévolution de ressources* » (p. 11) et il préconise que les facultés et l'École gèrent, pour l'ensemble de leurs unités, tout autant les budgets que les dossiers de ressources humaines (personnels enseignants et non enseignants), les questions académiques (programmes, évaluation, etc.), l'organisation de la recherche, les communications publiques, les relations internationales, plusieurs services jusqu'à centraux, etc. Il propose également le changement de statut des vice-doyennes, vice-doyens et insiste sur l'imputabilité des doyennes, doyens quant à la reddition de comptes. À la suite d'un transfert de prérogatives et de moyens d'action aux facultés et à l'École, les auteures du Rapport croient inutile de maintenir certains services, ni même la Sous-commission des ressources; ils réduisent le mandat de la Commission des études mais renforcent les pouvoirs de la direction, au sein de la RDG (la Réunion de gestion de la direction)...

Des changements aussi importants, allant du mode d'attribution des postes de professeures, professeurs à la répartition des budgets, en passant par l'évaluation des programmes et la gestion des ressources humaines, ne peuvent pas être considérés comme une solution globale à une situation particulière (le cas de l'ESG) ou à un problème indéterminé. D'ailleurs, nous n'aurions pas à nous prononcer là-dessus, à moins d'avoir déjà convenu que de tels sujets posaient problème.

Toutes ces propositions n'ont pas tant pour effet de simplifier des structures, d'alléger des procédures ou de clarifier les responsabilités de chacun, que de modifier les rapports entre les instances et, singulièrement, entre les unités de base (départements, comités de programme) et les instances (Commission des études, Conseil d'administration). Il en résulterait une forme

d'organisation nettement plus hiérarchique où seraient concentrées les prises de décision importantes. Si les facultés et l'École y gagnaient en autonomie, ce serait au prix de la dépendance des unités de base que sont les départements et les programmes. On ne peut pas penser que les facultés et l'École n'y perdraient pas aussi en voyant, chacune, leurs charges augmentées et en dépendant de décisions centrales quant à la répartition des budgets, après considération des charges et projets institutionnels.

Présentée comme une décentralisation organisationnelle, cette « *dévolution des ressources* » produit une plus grande centralisation des responsabilités académiques et administratives. Elle crée ou renforce, dans les faits, un nouveau palier décisionnel. En déléguant aux doyennes, doyens et vice-doyennes, vice-doyens des fonctions de direction et en dotant sept organisations de ressources humaines et matérielles, dont elles auraient l'entière responsabilité, le Rapport Dandurand-Tremblay laisserait place, rien de moins, à l'instauration, au sein de l'UQAM, de sept universités... forcément inégales et concurrentes.

Un manque de références

Dans l'analyse succincte de la situation de l'UQAM et dans les propositions avancées, on aurait souhaité que le Rapport livre clairement ses postulats et ses références, qu'il s'inspire de travaux spécialisés sur le monde universitaire – dont certains produits au Québec – et qu'il invoque d'autres expériences et des réformes vécues ailleurs. Pour comprendre l'ampleur des enjeux, il ne suffit pas d'un renvoi à des documents et références produits par l'ACPAU (Association canadienne du personnel administratif universitaire), dont l'impartialité est douteuse. Plusieurs travaux critiques d'universitaires, de chercheurs et d'observateurs méritent d'être consultés avant d'engager l'avenir de l'UQAM.



Pour sa part, le Rapport retient que les auteurs consultés « *recommandent (...) d'endosser des principes voulant que chaque unité administrative se rende responsable de l'ensemble de ses revenus et de ses coûts, que ceux-ci soient directs, indirects, internes ou externes* » (p. 35-36). Il s'ensuit la présentation de deux modèles, soit l'approche par les coûts (méthode dite « *historique* », appliquée à l'Université Laval) et l'approche par les revenus (à l'Université de Sherbrooke). Le Rapport favorise cette dernière, jugeant que « *ses effets seront plus structurants (...) et que les changements induits seront véritablement susceptibles de redynamiser les communautés facultaires* » (p. 49). Or, les sources de revenus d'une université (ou d'une faculté, si l'on admet le principe) ne sont pas infinies. Le budget provient essentiellement de subventions gouvernementales, déterminées en fonction des inscriptions étudiantes (EETP), des disciplines (codes Clarder), des cycles d'études et des besoins particuliers. À cela s'ajoutent les droits de scolarité perçus, des revenus liés à des subventions, des commandites, des brevets, etc. Les revenus

sont très variables d'un secteur à l'autre, ce qui crée de grandes disparités et ce qui rend difficile, voire conflictuel, le partage des budgets. Pour éviter l'arbitraire et permettre la survie d'unités et de programmes, il faudrait certainement adopter de nouvelles règles de péréquation si les budgets étaient décentralisés. Le Rapport l'admet mais ne suggère aucun critère.

Des modèles inappropriés

Mais d'abord, comment pourrait-on prendre pour modèles deux universités aussi distinctes et distantes de l'UQAM que l'Université Laval et l'Université de Sherbrooke? L'une et l'autre abritent des facultés de médecine et de génie, ce qui explique leurs sources de financement et leurs visées académiques. L'UQAM occupe d'autres champs du savoir; elle est située au centre d'une métropole où se trouvent plusieurs établissements universitaires. Si l'on tient absolument à des comparaisons, pourquoi ne pas les élargir à la scène canadienne ou internationale où existent de

multiples configurations universitaires, des établissements comparables par leur taille, par leur composition ou par leurs projets académiques?

À l'Université Laval et à l'Université de Sherbrooke notamment, à côté de facultés qui regroupent plus de dix départements, il existe bien des facultés mono ou bidisciplinaires, et au sein d'une même faculté, des disciplines éloignées ou dont les besoins sont très différents. Comment peut-on assurer que les spécificités soient prises en considération et que des ressources, globalement insuffisantes, soient attribuées équitablement? Ce serait source de mécontentement, d'après des collègues de ces universités qui s'étonnent de certaines décisions, comme le report d'embauches, même sur des postes vacants, ce qui a pour effet de fragiliser des disciplines et des programmes. Il en va de même du non-remplacement de personnels de soutien. Dans plusieurs dossiers, d'ailleurs, on déplore des conflits entre les priorités départementales et les décisions facultaires. Pourrait-il en être autrement à l'UQAM? Devrait-on alors recomposer les facultés, les départager en fonction de critères académiques, pragmatiques ou même financiers? Ne faudrait-il pas adopter un principe d'équilibre entre ces facultés et, partant, des règles claires quant au partage et à la mise en commun de leurs ressources?

Certes, une pénurie de ressources entraîne beaucoup de difficultés. Dans quelle mesure le mode de fonctionnement de l'UQAM doit-il en être tenu responsable? Un changement de gouvernance ne pourra pas suppléer un manque chronique de fonds. Même si l'UQAM bénéficiait de nouveaux investissements, serait-il plus aisé, après une réorganisation administrative, de répartir les ressources avec équité et satisfaction?

Le Rapport sur la décentralisation soulève beaucoup de questions, dont les premières sur la pertinence et les conséquences d'une « *nouvelle structure de gestion* ». Il exprime un point de vue parmi d'autres. Ce ne peut être qu'un élément dans notre réflexion et nos actions communes pour assurer l'avenir de l'UQAM. □

CONSULTATION SUR LE DÉPÔT DU RAPPORT SUR LA DÉCENTRALISATION ORGANISATIONNELLE ET BUDGÉTAIRE À L'UQAM

Résolution adoptée à l'unanimité par le Département des sciences juridiques

- ATTENDU** le dépôt du *Rapport sur la décentralisation organisationnelle et budgétaire à l'UQAM* le 27 septembre 2016;
- ATTENDU** la grande importance des enjeux qui sont soulevés dans ce rapport;
- ATTENDU** la volonté des membres de l'Assemblée départementale des sciences juridiques et des autres membres de la communauté universitaire de réfléchir collectivement à l'avenir de l'Université;
- ATTENDU** le court délai de consultation sur le Rapport proposé par le Conseil d'administration, soit du 27 septembre au 3 novembre 2016;
- ATTENDU** l'impossibilité pour les membres de l'Assemblée départementale des sciences juridiques et de la communauté universitaire de participer pleinement à cette réflexion et aux consultations sur le Rapport dans un délai aussi court;

IL EST RÉSOLU :

- QUE** L'ASSEMBLÉE DÉPARTEMENTALE demande au Recteur de faire les démarches nécessaires pour étendre les consultations sur le Rapport jusqu'au printemps 2017.

299
octobre 2016



BULLETIN DE LIAISON DU SYNDICAT DES PROFESSEURS ET PROFESSEURES DE L'UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL