

LA CONDITION  
PROFESSORALE  
DANS LES  
UNIVERSITÉS  
QUÉBÉCOISES

02.

## LA COLLÉGIALITÉ ET LA GESTION

S'organiser... se faire organiser

FQP  
'PU

FÉDÉRATION  
QUÉBÉCOISE DES  
PROFESSEURS  
ET PROFESSEURS  
D'UNIVERSITÉ



# Sommaire



**08**

L'IDÉAL DE LA COLLÉGIALITÉ

---



**10**

LES RESTES DE LA COLLÉGIALITÉ

---



**20**

LA DÉSERTION DES POSTES DE GESTION

---



**25**

LA GOUVERNANCE QUI DÉSINCARNE  
LA COLLÉGIALITÉ

---



**32**

S'ORGANISER OU  
SE FAIRE ORGANISER?

# LA COLLÉGIALITÉ ET LA GESTION

**S'organiser... se faire organiser**

Cette publication est une initiative de la Fédération québécoise des professeures et professeurs d'université (FQPPU). Elle est la seconde d'une série de quatre fascicules résultant d'une recherche-action entreprise par le Comité sur la condition professorale de la FQPPU. Cette recherche a été rendue possible grâce au soutien constant de la FQPPU, de ses instances et de son personnel et avec le concours des comités exécutifs des syndicats et associations de professeures et professeurs. Nous leur sommes reconnaissants et nous adressons de chaleureux remerciements aux personnes qui ont participé aux entretiens en groupe focalisé, qui ont partagé leurs expériences et leurs réflexions et dont les témoignages ont contribué à enrichir l'analyse. Le financement de ces travaux provient de la FQPPU.

**AUTEURE Mélanie Gagnon** (avec la collaboration de **Martin X. Noël**)

**CHERCHEURS MEMBRES DU COMITÉ SUR LA CONDITION PROFESSORALE  
AU MOMENT DE LA PUBLICATION DE CE DOCUMENT**

**Chantal Leclerc**, présidente du Comité et professeure, Université Laval, **Bruno Bourassa**, professeur, Université Laval, **Jean-François Boutin**, conseiller au comité exécutif de la FQPPU et professeur, Université du Québec à Rimouski, **Mélanie Gagnon**, professeure, Université du Québec à Rimouski, **Varda Mann-Feder**, professeure, Université Concordia, **Martin X. Noël**, professeur, Université du Québec en Outaouais, **Max Roy**, président de la FQPPU, professeur, Université du Québec à Montréal

**ÉDITEURS DÉLÉGUÉS Max Roy** et **Jean-François Boutin**

**ILLUSTRATEUR Mathieu Lampron** **CONCEPTRICE GRAPHIQUE Karine Duquette**

On pourra se procurer le présent fascicule et les autres de la série en se rendant sur le site de la FQPPU : [www.fqppu.org](http://www.fqppu.org).

- 1. Le défi des conciliations | S'épanouir... s'épuiser**
- 2. La collégialité et la gestion | S'organiser... se faire organiser**
- 3. La recherche et la création | Chercher... surproduire**
- 4. L'enseignement et la formation | Communiquer... marchander**



© FQPPU. Tous droits réservés, 2015

Illustrations : © Mathieu Lampron

Dépôt légal – Bibliothèque et Archives nationales du Québec, 2015

Dépôt légal – Bibliothèque et Archives Canada, 2015

ISBN : 978-2-921002-25-7

# Présentation

L'institution universitaire a subi de profondes transformations durant les dernières décennies. Le travail professoral aussi. Les professeures et professeurs des universités québécoises restent profondément engagés dans leurs activités d'enseignement, de recherche et de services à la collectivité. Plusieurs s'inquiètent toutefois d'une tendance à la marchandisation des savoirs et des conditions du travail professoral qui réduisent insidieusement leur autonomie réelle, mènent à une surcharge et pervertissent les règles de la collégialité en instaurant la compétition.

Afin de mieux comprendre ce qui peut favoriser ou, à l'inverse, compromettre la santé et l'engagement dans une carrière universitaire, et en complément aux données quantitatives disponibles sur cette question, la FQPPU a soutenu une démarche de recherche-action qui a donné la parole aux professeures et professeurs de dix établissements universitaires québécois. Des collègues de différents champs professionnels ou disciplinaires et qui en sont à diverses étapes dans leur carrière y ont participé<sup>1</sup>.

La tenue de rencontres en groupes a permis de mettre en lumière certains aspects du travail professoral auxquels les universitaires sont profondément attachés, mais aussi de lever le voile sur des aspects dissimulés et plus pénibles de leur expérience. Les témoignages, les échanges initiés dans les groupes rencontrés ainsi que l'analyse qui en a été faite produisent une compréhension élargie de la condition professorale, de son évolution et de ses écueils. Les extraits d'entretiens sont exposés ici librement, dans le respect de l'anonymat. Ils ont été retenus pour leur authenticité, parce qu'ils dépassent l'anecdotique et reflètent des perceptions et des expériences largement partagées. Ces témoignages sont extraits d'entretiens réalisés entre 2010 et 2013 auprès de 18 groupes réunissant chacun entre cinq et quinze sujets. Au total, 145 professeures et professeurs venant de dix établissements universitaires (École polytechnique, Concordia, Montréal, Sherbrooke, UQAM, UQO, UQAR, UQTR, Laval et McGill) ont participé à ces entretiens.

La diffusion des résultats de recherche sous forme de fascicules est une invitation adressée à d'autres professeures et professeurs qui souhaiteraient se faire entendre. Ils sont conçus comme des documents pouvant inciter les universitaires à se mobiliser pour protéger ce qui leur tient à cœur dans l'exercice de leur travail et pour contribuer à l'élaboration de solutions aux problèmes vécus ou observés.

Dans cette perspective, la FQPPU et son comité sur la condition professorale pourront s'associer aux exécutifs syndicaux pour accompagner des groupes de professeures et professeurs disposés à prendre des initiatives dans leurs milieux et à s'engager concrètement pour changer certains aspects de leur travail.

---

1 On trouvera des précisions sur la méthodologie de cette recherche-action dans l'annexe du premier fascicule (*Le défi des conciliations...*, FQPPU, 2014, p. 37-38).

# LA COLLÉGIALITÉ ET LA GESTION

Ce fascicule est le deuxième d'une série consacrée à différentes dimensions du travail professoral, tel qu'il est vécu au quotidien. Alors que les autres fascicules abordent le défi des conciliations, la recherche, et l'enseignement, celui-ci porte sur la collégialité et la gestion au sein des universités. Comment les professeurs et professeurs exercent-ils ou vivent-ils cette collégialité ? Comment conçoivent-ils les postes de gestion académique ? De quelle manière la gouvernance universitaire affecte-t-elle la collégialité ? Voilà autant de questions sur lesquelles ce fascicule tente de faire la lumière.

## L'IDÉAL DE LA COLLÉGIALITÉ

La collégialité est caractéristique d'une forme d'organisation par un « collège », c'est-à-dire par un ensemble de professeurs, professeurs qui sont spécialistes d'un domaine de connaissances et qui ont un statut égal. L'idéal de la collégialité combinerait deux dimensions: d'une part, l'exercice d'un travail de développement et de transmission de savoirs facultaires ou disciplinaires qui s'effectue entre des pairs partageant leur expertise; d'autre part, la gestion de ce travail par les collègues eux-mêmes, qui débattent et décident de l'organisation de la « Cité » universitaire. Dans le milieu universitaire contemporain, la collégialité repose sur la reconnaissance des pairs et vise, par ailleurs, à préserver l'autonomie de l'université de l'influence des groupes d'intérêt externes, tels que les

milieux industriels, gouvernementaux ou religieux. Elle s'associe aux notions de collaboration, de coresponsabilité, de mise en commun, de participation et de démocratie. Elle se trouve au centre de la vie universitaire et devrait, en principe, s'exercer au quotidien dans les travaux des différentes instances de gestion universitaires : assemblées départementales, comités de programmes, commissions, conseils facultaires, conseils d'administration, conseils universitaires, etc.

---

*On contribue à notre milieu  
de travail réellement, on peut  
changer des choses*

---

La collégialité est foncièrement différente de la gestion d'une organisation classique où la direction prend les décisions et les employés les exécutent.

Le milieu universitaire, singulier en matière de gouvernance, permet la cogestion avec les différents intervenants à l'interne. Cette possibilité de participer aux instances de gestion universitaires entraîne évidemment la collaboration entre les professeures et professeurs, mais surtout elle garantit la délibération autour d'enjeux communs et, idéalement, des décisions collectives voire consensuelles.

*À une collégialité entre nous, entre profs d'un même département, s'ajoute la collégialité avec d'autres acteurs de l'université. C'est la collégialité pour des prises de décisions dans différentes instances. Même si on n'est pas d'accord sur tout, il y a des principes qu'on respecte. J'apprécie énormément le travail que je peux faire avec des étudiants et aussi avec des employés des autres syndicats de l'université.*



Si l'idéal de la collégialité se traduit, pour certains, par des pratiques adaptées au monde universitaire, pour beaucoup d'autres, il demeure très éloigné de la réalité.

## LES RESTES DE LA COLLÉGIALITÉ

### Des collègues dont on ignore presque l'existence

Lors des entretiens, quelques professeures et professeurs ont dit apprécier leur vie départementale et avoir développé de belles relations avec certains collègues. En revanche, d'autres faisaient le triste constat d'un espace de travail déshumanisé, où l'isolement est fréquent et où les relations sociales deviennent de plus en plus rares, voire absentes. La surcharge de travail n'est pas étrangère à ce phénomène d'éloignement, chacun essayant de maximiser son temps de travail.

*Je vois mes collègues du Centre auquel j'appartiens. Des profs très engagés, mais qui ont très peu de relations ensemble. Une fois qu'ils ont donné leurs cours, qu'ils sont allés sur le terrain rencontrer les partenaires, qu'ils ont interagi correctement avec leurs étudiants gradués, qu'ils ont corrigé les choses... Quand on a fait tout ce qui doit être fait, il n'y a plus de temps, plus d'espace de gratuité.*

Le peu de relations sociales a souvent pour effet d'ériger un climat d'isolement, de manque d'entraide au sein même des départements. Il en découle un milieu de travail austère où les gens se connaissent peu, les espaces de socialisation se faisant de plus en plus rares, difficiles à créer ou carrément inexistantes.

*Il y a un individualisme exacerbé dans le milieu universitaire et je ne crois pas que ce soit typique de notre université, mais moi, ça me tue. Il n'y a pas de collaboration, pas de solidarité. Je trouve cela très, très dur. Je ne sais même pas ce sur quoi mes collègues travaillent. Je trouve cela insensé. Pour moi, cela a été un très gros choc. Et je ne m'en suis jamais remise. Même après dix ans, je ne suis pas capable d'accepter ça. Je trouve ça très très difficile.*

L'inexistence de relations entre collègues peut générer des malentendus. Les occasions propices aux rencontres se raréfiant, ce sont parfois les moments de crise (conflit étudiant, grève ou lock-out), qui favorisent les chances de faire connaissance avec les collègues pour ainsi faire l'expérience de la collégialité, voire d'une réelle solidarité.

---

*Ma première expérience syndicale était la grève des professeurs. J'ai senti une collégialité instantanée, spontanée, très forte. Une mobilisation incroyable qui était nouvelle pour moi. J'ai enfin connu beaucoup plus de professeurs. Connaître d'autres collègues, parce qu'en faisant du piquetage, on jase et on jase boulot aussi.*

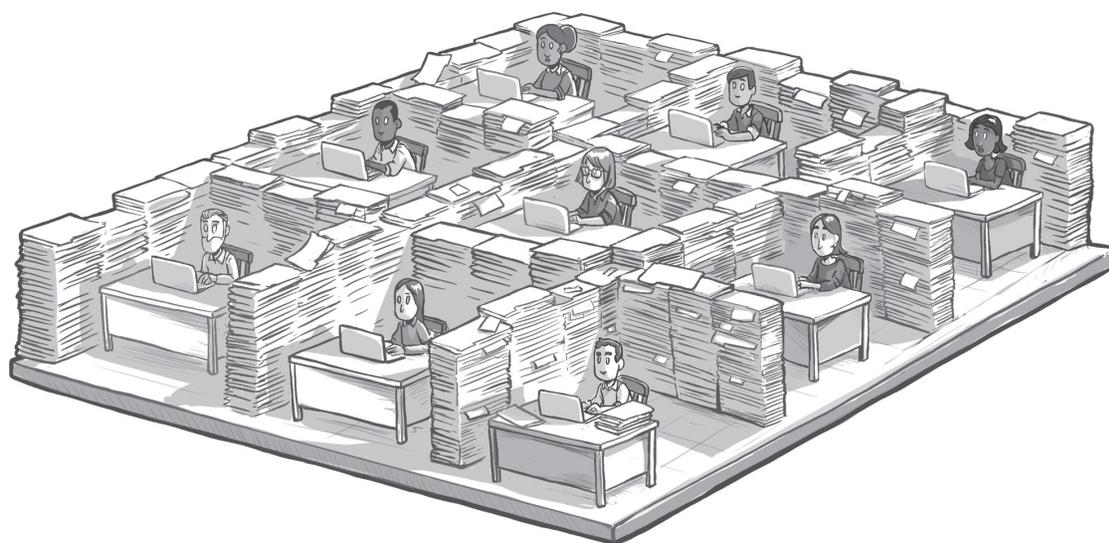
---

## **La collégialité écorchée**

Parmi les valeurs intrinsèques du milieu universitaire, la liberté académique constitue à la fois un privilège, une responsabilité et une condition du travail professoral qui se traduit par une liberté

de penser, de parler, d'enseigner et de conserver un regard et une distance critiques. Cette liberté académique sera balisée par la collégialité, censée être au cœur de l'organisation du travail. Plusieurs professeurs et professeuses se surprennent toutefois de constater qu'il est difficile de la définir. Alors que les conventions collectives et les divers règlements ou politiques sont imprécis à ce sujet, certains ont leur propre conception de ce qu'elle est ou devrait être.

*Je pense que la collégialité au sein de l'assemblée départementale, c'est comment, collectivement, on fait la balance entre, d'un côté, les besoins ou la liberté de l'individu à choisir sa carrière et, de l'autre, les besoins du département et des programmes.*





D'autres professeures et professeurs soulignent que la collégialité se présente souvent comme un principe qui n'a pas d'application concrète. Plusieurs sont choqués du manque de solidarité qui règne et mentionnent avoir été victimes de jeux de coulisses qui frôlent l'irrespect. Ces comportements ont assurément un effet démotivant pour ceux qui les vivent. Cela peut se manifester notamment dans le choix des cours ou à l'occasion des évaluations.

***Il y a un cours que j'ai donné pendant trois ans et puis le directeur de module a décidé de changer le descripteur. Il a demandé à un autre prof de le faire. L'autre prof arrive en assemblée et dit, quand je n'étais pas là : « On change ton***

***descripteur ! » Pourquoi ne m'ont-ils pas consulté ? Je trouve que c'est un manque de respect, un manque de reconnaissance.***

S'agissant d'un mode de gestion dont certains ignorent parfois les rouages, la collégialité gagnerait à être enseignée aux professeures et professeurs afin qu'ils saisissent le principe et le fonctionnement qui y sont inhérents, car en l'absence d'une culture collégiale, d'autres principes de gestion plus hiérarchiques risquent de s'y substituer.

***On a beaucoup d'éducation à faire sur la manière dont nos instances fonctionnent ou devraient fonctionner. Qu'est-ce que ça veut dire de prendre des décisions***

*collectivement ? Et ça touche non seulement les assemblées, mais aussi les postes de direction. Il faut dire que les personnes qui occupent ces postes ne sont pas porte-parole de la direction de l'université, mais bien porte-parole de l'assemblée... Si on veut conserver et renforcer la culture de la collégialité, il faut passer par là. Ça veut dire que ça prend du leadership à l'intérieur de chaque assemblée pour amener vers ces pratiques-là. On ne peut pas s'attendre à ce qu'un jeune professeur ait ce leadership dès le départ. Si, dans les unités de base, il n'y a pas une forte culture collégiale, la structure hiérarchique verticale va s'installer et se renforcer.*

À dessein d'alléger le travail de direction de département, par exemple, des professeures ou professeurs sont parfois tentés de reléguer certaines responsabilités à d'autres instances ou à la direction de l'université. Cet allègement se présente comme une véritable menace à la collégialité.

Malgré les difficultés pratiques que peut engendrer la collégialité, certains insistent sur l'importance de la préserver comme mode de cogestion. Ils font remarquer qu'en refusant de s'acquitter des droits et obligations que comporte ce principe fondamental de l'université, il y a un risque de glissement et de perte de contrôle notamment au regard de l'évaluation par les pairs. En dépit des écueils que celle-ci représente, les professeures et professeurs admettent sa nécessité.

*Il faut qu'on accepte de prendre cette responsabilité collective, si on ne veut pas la laisser à quelqu'un d'autre, si on ne veut pas que ce soit un seul individu ou la direction qui nous évalue. Donc, c'est un choix qu'on a fait collectivement et qu'il ne faut pas abandonner.*

Si les professeures et professeurs insistent sur l'importance de conserver la collégialité comme principe, ils sont aussi conscients qu'elle peut parfois être insidieuse.

*Moi, je suis favorable à l'autogestion la plus grande possible. Mais cela prend des garde-fous. Les recherches dans le milieu manufacturier ou dans d'autres milieux ont montré que l'équipe autogérée peut devenir plus tortionnaire que le superviseur classique. Peut-être qu'on n'a pas assez pensé à cela.*

En somme, la collégialité n'a de sens que lorsque les gens en connaissent les principes et maîtrisent la structure de cogestion. Il arrive que des professeures ou professeurs, notamment en début de carrière, ne soient pas familiers avec le *modus operandi* de leur département, la structure bicamérale universitaire ou encore la nature des rôles dévolus aux différents comités ou postes de gestion. Cette ignorance de l'existence et des mandats des

instances et comités de l'université est aussi parfois liée à une structure « en silos » où les individus ignorent le travail qui est réalisé ailleurs dans la même institution. Cette méconnaissance du fonctionnement global de l'université a été soulignée lors des entretiens.

## **La loi du plus fort**

Les témoignages font ressortir que certains craignent l'impact de ce qu'ils peuvent exprimer en réunion départementale ou ailleurs à l'université. Ils ressentent parfois de la gêne à partager leurs idées par crainte de désapprobations de la part de leurs collègues. Cela est d'autant plus délicat avant l'obtention de la permanence ou de l'agrégation. Il arrive que quelques professeures ou professeurs soient en mesure de « régner » sur leurs collègues qui se plient alors aux règles tacites qui se sont installées subrepticement au fil des ans par ceux qui dominant leurs pairs. Des tractations ont parfois lieu afin d'orienter ou de statuer à l'avance sur des décisions qui seront prises. Les règles sont alors détournées de leurs fins pour servir les intérêts de quelques personnes.

***J'ai été manipulée par la direction de département qui me disait quoi écrire. Le but était de plaire à trois personnes qui détiennent le pouvoir. On parlait de psycho-terreur... Ça, c'est un mot que j'ai appris. Aujourd'hui, je sais vraiment ce que ça veut dire, je le sais même sur le plan pratique.***

Plusieurs ont remarqué des comportements douteux de la part d'individus qui n'hésitent pas à « écraser » leurs collègues ou à détourner les structures pour arriver à leurs fins. Certains naviguent ainsi en réussissant à se soustraire à leurs responsabilités ou encore à accéder à des comités ou des postes qui leur permettront d'exercer leur pouvoir. Des conduites de nature déloyale concernant des décisions importantes quant à l'exercice du travail professoral et quant au développement du département ou de programmes se manifestent à l'occasion et entraînent un climat de méfiance malsain pour l'exercice de la collégialité.

---

***Les structures qu'on a, supposément démocratiques, ne le sont pas tant que ça. Dans le fond, elles sont très facilement corrompibles. Que ce soit l'assemblée d'unité, que ce soient les processus de sélection, que ce soit le processus de nomination des directeurs de département.***

---

La question de l'évaluation semble aussi au cœur des préoccupations. Cette étape cruciale qui jalonne la carrière universitaire est trop souvent dénuée de son sens premier visant l'amélioration des compétences grâce à des remarques constructives. Elle se transforme parfois en tribunal où les professeures et professeurs se soumettent à la bonne volonté ou à la bonne foi de leurs collègues.



SI ELLE EXPLOSE,  
VOUS M'EN LAISSEZ  
UN PEU.  
LA DERNIÈRE FOIS,  
JE N'AI EU  
QUE LES MIETTES!

APRÈS LUI,  
C'EST MOI!

HA NON! SI ELLE  
EXPLOSE, C'EST  
CHACUN POUR SOI...  
ON CHANGE PAS LES  
RÈGLES LÀ!

NON, TU L'AS  
DÉJÀ FAIT  
TOI!

---

***On est surévalué dans ce système-là. On est évalué pour tous les cours par les étudiants. On est évalué pour les subventions de recherche. On est évalué pour les promotions. L'évaluation quinquennale, on n'a pas ça dans toutes les universités.***

---

Des critiques quant à la façon dont des collègues sont évalués ont aussi été vigoureusement formulées. Plutôt que de se prêter à un jeu qui dévalue, démotive et déconsidère les personnes, on souhaiterait des recommandations encourageantes pour que les individus aient davantage le goût de s'investir dans leur travail.

***Je ne peux pas comprendre que les collègues s'acharnent auprès d'un autre collègue en disant qu'il n'en fait pas assez. On en fait tous trop (...) Jusqu'où on va presser le citron? Il y a des gens qui fouettent leurs chevaux et d'autres qui vont plutôt avoir l'approche valorisante. (...) Mais je dirais que, profondément, il y a une culture universitaire, celle de l'excellence universitaire qui, dans un contexte de collégialité, crée ce climat de pression par les pairs. À un moment donné, ça devient insupportable parce qu'à l'impossible, nul n'est tenu. Mais il semblerait que cette pression soit vraiment ancrée dans la culture (...) et c'est au moment de l'évaluation que ça se manifeste.***

Par ailleurs, certaines situations plus problématiques, voire des règlements de compte, s'effectuent sous le couvert de la collégialité. Ainsi, quelques individus se dressent parfois contre leurs collègues et tentent d'infléchir le cours des décisions qui seront prises en assemblée départementale dans le but de leur nuire.

***Il y a un schisme au département, ce qui met une pression psychologique et verbale sur les collègues. En tout cas, le poids de la collégialité sur le parcours individuel, c'est dur. Moi, je vais être évaluée et on m'attend. On l'a annoncé. Donc, il y a une menace qui pend au-dessus de ma tête alors que j'ai un beau dossier, et ça, je l'ai vérifié. Donc, on a annoncé publiquement qu'il y a une gang qui m'attendait. Le département est divisé en deux. On se dit que si on commence à annoncer des choses comme ça par rapport à une personne, ça veut dire qu'on instaure une pratique pour d'autres collègues. On ne vivait pas ça avant.***

Pour éviter de tels écueils, d'aucuns proposent de renforcer le rôle du syndicat en matière d'évaluation ou encore de mettre en place des mécanismes de défense contre de possibles dérives de la collégialité. Concrètement, cela pourrait notamment se traduire par des clauses de la convention collective permettant au syndicat de contester les cas de prises de décisions exercées de mauvaise foi .



*Il ne faut peut-être pas oublier que, de prime abord, il faut renforcer la capacité des gens à se défendre, à avoir l'information pour argumenter à l'intérieur de cette fameuse collégialité-là. Donc, à l'intérieur même des départements, est-ce que ce ne serait pas le rôle des délégués syndicaux ?*

## **Reconnaissance ou compétition ?**

Pour réussir dans un environnement hautement compétitif, les professeurs et professeurs se disent fortement engagés dans leur travail, au risque d'empiéter souvent sur leur vie personnelle. S'affirmant passionnés, ils s'attendent à une reconnaissance de leur investissement, mais sont déçus de constater qu'elle se fait rare.

*On a un système collégial. Donc, on se gère en partie entre nous et on est en partie responsables. Mais on est aussi géré par l'administration et cette administration-là oublie que dans le modèle de la carotte et du bâton, il y a d'abord la carotte... Autant on peut se faire écrire des lettres de bêtises ou des lettres d'avis professionnel pour toutes sortes de choses, autant on oublie la reconnaissance et le soutien qui devraient être minimalement présents quand on fait des bons coups.*

Le possible déficit de reconnaissance conduit même certains à rechercher une valorisation à l'externe. Ils se retrouvent alors en situation de double emploi, leurs expertises et leurs compétences servant leurs intérêts personnels et non ceux de l'université.

*Ce que j'ai fait ? J'ai construit une carrière en dehors de l'université, en dehors de mon*

*département. J'ai beaucoup de reconnaissance, mais, malheureusement, en-dehors de mon département, parce qu'il y est impossible de contribuer et d'être reconnue. Alors, je fais ça ailleurs.*

Ce manque de considération à l'égard de la contribution des professeures et professeurs s'accompagne d'un discours d'excellence qui fait la promotion d'un modèle unique, comme si tous devaient être semblables. Cette tendance à l'uniformisation est donc fortement critiquée.

*Il y a des personnes qui peuvent s'être construites davantage du côté de l'enseignement et d'autres, davantage du côté de la recherche ou de l'administration. C'est ensemble qu'on fait équipe. On devrait miser sur cela, plutôt que de demander à tout le monde de tout faire en même temps et dans la même année.*

---

*Nous sommes différents individuellement, nous n'avons pas les mêmes ambitions... On n'a pas non plus la même expérience, on n'a pas la même formation, on n'a pas le même contexte de recherche, etc. Alors, je suis totalement débalancée par cette idée de normalisation : tout le monde gris pâle ou beige pâle. Qu'importe !*

---

De l'avis de plusieurs, les professeures et professeurs évoluent dans un environnement extrêmement compétitif

où les réussites personnelles sont davantage valorisées que les succès collectifs. Le modèle d'excellence incite alors aux comportements individualistes qui nuisent à la cohésion du corps professoral. Il y a certes des collaborations qui se créent, mais le cheminement de carrière et l'enrichissement des *curricula vitae* semblent prévaloir. Chacun tente alors de tirer son épingle du jeu. Pour y arriver, des professeures et professeurs semblent avoir adopté une logique individualiste menant à l'accomplissement professionnel.

En plus, certains départements universitaires créent un système hiérarchique entre collègues donnant lieu à une rivalité. Ce système a pour conséquence néfaste de conduire les professeures et professeurs à se comparer les uns aux autres plutôt que de concourir à une émulation prétendue.

*Ce peut être un point de vue extrême, mais notre système de rémunération au mérite reflète le principe de « diviser pour régner ». Cela nous rend tous hyper vigilants à propos de notre propre statut individuel par rapport aux autres de nos départements.*

L'effritement de la collégialité qui résulte de ces divers comportements ou situations conduit à un certain cynisme, à un désabusement faisant en sorte que des professeures et professeurs se désengagent et font acte de présence aux réunions, mais sans réelle implication.

## Un présentéisme accru

La participation de professeures et professeurs semble ciblée, instrumentalisée, du moins c'est ce qu'ont fait remarquer plusieurs qui regrettent que des collègues ne soient enclins à une réelle implication que lorsqu'ils se sentent directement interpellés.

En revanche, plusieurs professeures et professeurs sont investis corps et âme et ils dénoncent l'attitude de collègues qui ne font pas preuve d'une collégialité pleinement assumée. Ils se désolent de constater que peu importent les actions initiées, pour certains, les appels à la mobilisation demeureront toujours sans réponse.

*Être concerné, engagé, conscient de l'importance de la mission professorale, on l'est ou on ne l'est pas. On n'a qu'à voir les profs quand ils sont malades jusqu'aux oreilles et qui viennent quand même donner leurs cours parce qu'ils ont un sentiment de culpabilité monstrueux. Pour moi, ceux-là ne sont pas un problème. Ils ont conscience de cette collégialité, de l'importance des uns et des autres pour que ça fonctionne, de l'importance de leur implication dans les différentes instances pour que, justement, on garde le pouvoir qu'on a et qu'on est en train de perdre petit à petit.*

L'isolement et le manque de liens entre les collègues réduisent les possibilités d'échanges constructifs qui les concernent directement ou qui touchent l'orientation des programmes dans lesquels ils évoluent. Se connaissant peu, ils éprouvent quelques difficultés

à discuter librement, sans crainte de jugement lorsque vient le moment de débattre au sein de divers comités ou lors des réunions départementales. Ce manque de solidarité restreint les possibilités de faire front commun pour infléchir certaines orientations de l'université, ce qui réduit d'autant le plein exercice de la collégialité. Le manque d'intérêt au regard des thèmes abordés en réunion départementale se manifeste aussi au moment de la présentation des tâches annuelles des professeures et professeurs. Certains déplorent l'apathie de leurs collègues qui semblent peu intéressés par la charge annuelle des uns et des autres.

*Les charges de travail? Je ne sais pas si les collègues les ont regardées avant l'assemblée, mais je ressens vraiment un manque de respect, que les gens s'en foutent! Je me dis : « Pourquoi je présente ma charge de travail quand personne ne m'écoute ? » Je trouve ça vraiment insultant et je sais que ce n'est pas personnel, parce qu'ils font ça avec les autres aussi.*

La nature même des réunions joue fortement sur ce manque d'investissement des professeures et des professeurs. Plutôt qu'un réel lieu de discussion et de débat, les réunions ne servent souvent qu'à diffuser des informations. Plusieurs ont l'impression qu'ils sont informés des orientations et décisions sans réelle capacité d'influencer le cours des événements, d'où un désengagement, sinon un scepticisme, voire un cynisme.

La prise de parole afin de débattre de diverses propositions au moment des assemblées peut également se buter au mode de fonctionnement des réunions. Par exemple, lorsque le directeur d'une unité est aussi le président de l'assemblée, la confusion des rôles peut nuire aux délibérations, à des prises de décisions concertées et, éventuellement, à la collégialité elle-même.

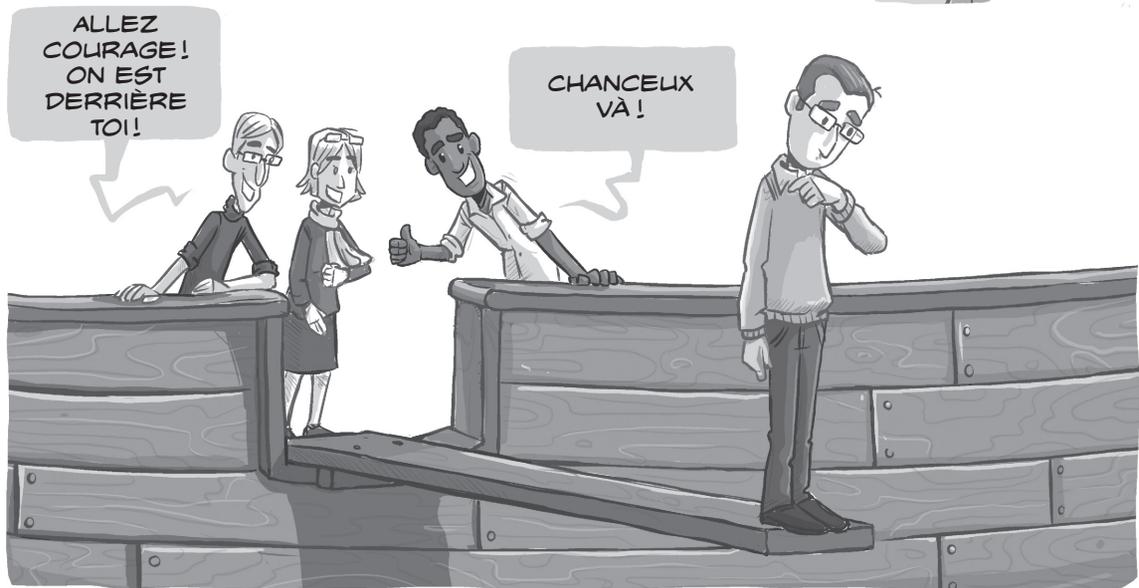
*Quand je suis arrivé au département, je me suis dit que ça ne devait pas être le directeur du département qui préside les assemblées. Il faut absolument éviter ça. Les gens qui préparaient les dossiers étaient aussi ceux qui les amenaient et qui les faisaient voter plus ou moins en accéléré en disant : « Nous, on connaît très bien ça et il faut avancer. » Et là, on nous demandait ça pour demain. J'agis aujourd'hui comme président. Je travaille avec le directeur. Je lui demande comment il envisage l'assemblée, les points à traiter, ce sur quoi il faut adopter des résolutions. Je vais m'assurer de distribuer les prises de parole et qu'éventuellement on en arrive effectivement aux décisions les plus collectives possible. Déjà, ça a solutionné beaucoup de tensions.*

## LA DÉSERTION DES POSTES DE GESTION

### Une perte de responsabilités

Si la collégialité passe par les rapports qui se tissent entre les personnes, elle se trouve également dans les instances décisionnelles auxquelles les professeures et les professeurs devraient porter intérêt. Au moment d'élire ou de désigner des représentants pour siéger aux diverses instances ou à des postes de gestion académique, les candidats se font de plus en plus rares. Les professeures et les professeurs affirment qu'il est difficile de trouver des volontaires pour prendre en charge ces diverses fonctions, plusieurs affirmant être trop débordés pour accepter de tels mandats. Ce sont alors souvent les mêmes individus qui siègent à plusieurs instances et qui acceptent les responsabilités que les collègues ne souhaitent pas partager. Le nombre de postes de gestion à occuper est souvent élevé et il devient nécessaire d'instaurer un système de rotation où chacun a une obligation morale d'assumer l'une de ces responsabilités à tour de rôle. La participation est donc forcée et non induite d'un goût de s'investir collectivement, l'individualisme primant les besoins de la collectivité.

*Cela dit, ce n'est pas facile, puisqu'il y a des gens qui sont farouchement individualistes et qui profitent de la collégialité pour laisser*



*toujours aux mêmes tâches de direction départementale ou de programme. Dans les petits départements, cela crée des problèmes parce que ce sont toujours les mêmes qui se retrouvent aux mêmes places. Dans les grands départements, c'est comme si on abandonnait la collégialité pour laisser la direction du département à l'exécutif.*

Le manque de volontaires ne relève pas uniquement de l'individualisme. Les professeures et les professeurs sont aussi réfractaires à occuper des postes de gestion, puisque ces fonctions, souvent peu reconnues mais très exigeantes, peuvent compromettre l'obtention de subventions ou l'évolution de leur carrière, notamment lors des promotions. Ils ont alors un arbitrage à faire entre les besoins collectifs et leur propre cheminement.

---

*Tu peux écrire à l'organisme subventionnaire : « J'ai produit moins cette année-là parce que j'ai eu le cancer ou que j'étais enceinte. » Mais tu ne peux pas dire que tu as produit moins parce que tu as pris la gestion d'un programme compliqué et qu'on a dû refondre complètement. Ça... Non, non.*

---

*Quelque chose qui m'agace, et qui touche les professeurs qui sont récemment embauchés, c'est qu'à chaque fois qu'on accepte de s'engager dans une tâche de gestion parce que plus personne ne la veut et qu'on serait ravi de la faire, cela n'est pas*

*reconnu. À ma première évaluation, on m'a reproché de ne pas faire assez de recherche et même de recherche fondamentale. Tout ça pour dire que je pense que la collégialité devrait prendre aussi en considération le fait que 33 %, 33 %, 33 %, ce n'est pas vrai. On n'est pas tous 33 %, 33 %, 33 % dans nos tâches et on ne le devrait pas.*

## L'absence de volontaires

Le fait d'assumer un poste de direction a parfois un effet sur la personnalité, le comportement ou le mode de prise de décisions des individus. Certains oublient les principes de collégialité et agissent de façon expéditive ou autoritaire, ce qui laisse peu de place à la consultation ou aux décisions collectives.

*Les personnes qui occupent des postes de direction le font avec un doigté différent, selon leur personnalité. Je crois que, dans certains cas, il y a une espèce de transformation de la personne qui se fait à partir du moment où elle s'assoit dans une chaise de direction. On a une assemblée départementale où la direction veut faire passer une décision et il n'y a pas de discussion. C'est comme si on n'avait pas les moyens. On ne peut pas attendre, il faut que ça se fasse tout de suite. Finalement, on prend de mauvaises décisions et ça frustre tout le monde.*

À défaut de volontaires, il arrive aussi que des professeures ou professeurs acceptent plusieurs mandats de suite afin d'éviter des postes vacants et des tutelles. Dans le meilleur des cas, les gens demeurent en poste

parce qu'ils souhaitent réellement contribuer à la collectivité, développer des programmes. Ils ont accédé à ces postes grâce à la confiance que leur ont témoignée leurs collègues. Au pire, ces gens occupent des fonctions de gestion pour tenter d'orienter le cours des décisions en fonction de leur agenda et de leurs propres intérêts. Peu importe la situation, il y a toujours un risque que la collégialité en souffre lorsque les individus s'installent trop longtemps dans des postes de gestion, que ce soit intentionnel ou non.

*Je crois qu'il faut une rotation et que ce ne soit pas les mêmes personnes qui restent dans les mêmes postes de direction. Quand ça fait quelques années qu'on occupe un poste, on a une vue d'ensemble. Si on a pris des décisions pendant des années sans trop se tromper, on finit par se dire qu'on n'a pas vraiment besoin d'aller consulter tout le monde. Le risque est de vouloir tourner un peu les coins ronds en se disant : « J'en ai pris des décisions et je sais, moi, où il faut aller. » Même si ce n'est pas par mauvaise intention, nous pouvons finir par penser que notre décision, notre façon de voir, notre position, c'est la meilleure, et qu'on n'a plus besoin de consulter. Je trouve que cela peut être très pervers.*

## Plus de responsabilités, moins de pouvoir

Acceptant des postes de direction, les professeures et professeurs voient se multiplier les tâches et les responsabilités. La désillusion se manifeste rapidement lorsqu'on constate la charge de travail que commande la fonction. Le désenchantement peut se transformer en frustration quand les professeures et professeurs appréhendent qu'ils ne pourront pas effectuer le travail pour lequel ils ont accepté le poste, faute de temps, parce que « bureaucratie oblige » et que leur pouvoir d'action est absent.

*Après un an dans un poste de direction d'un programme qui n'était pas si compliqué, j'ai trouvé qu'on n'avait pas de soutien. On est seul, tout le monde est trop occupé. Notre pouvoir, c'est une façade. Ce qui m'a causé le plus de difficultés, c'est que, finalement, je ne pouvais pas faire les choses que j'aurais voulu faire, c'est-à-dire du développement, rencontrer les étudiants, le côté humain... Je répondais aux commandes et j'étais dans la bureaucratie tout le temps, tout le temps, tout le temps. Pas capable de déléguer parce qu'il n'y a personne à qui déléguer ou il y a une personne pour cinq programmes. Ça n'a aucun bon sens.*

En soi, le manque de pouvoir est déjà difficile à accepter, mais certains ont vécu comme un véritable désaveu le fait que des décisions prises par une direction soient ignorées, voire renversées

unilatéralement par des instances supérieures ou par des personnes occupant des postes hiérarchiques tels des doyens. Ce manque de considération pour les fonctions de direction académique est humiliant, les professeures et professeurs constatant que leur opinion n'est pas prise au sérieux. Le peu de reconnaissance à l'égard de celles et ceux qui assument de telles fonctions a un effet démobilisant; il a pour conséquence directe, parmi le corps professoral, la désertion des postes de gestion.

*Il y a des décisions qu'on prenait en comité. Par exemple, évaluer le dossier d'un étudiant pour décider de l'accepter. Mais là, ça arrive au doyen et il ne l'accepte pas. Et il ne nous le dit même pas! Ça sert à quoi de nous demander d'évaluer les dossiers si, après ça, il change la décision ?*

---

*Ils ne supportent pas nos décisions. Tu es face à un étudiant, tu interprètes le régime des études, tu suis les choses de façon réglo, réglo. Et là, l'étudiant va sortir son orchestre symphonique de plaintes (...) il y a de la manipulation. Et là, le décanat ne me consulte pas, ne m'appelle même pas, et vlan! On change toutes les décisions.*

---

Plusieurs témoignages indiquent l'importance accrue d'une hiérarchie au sein des établissements universitaires qui grève les responsabilités académiques des professeures et professeurs. Ce poids administratif supplémentaire décourage leur engagement professionnel et porte atteinte à la collégialité.

Par ailleurs, le soutien aux postes de direction s'avère souvent lacunaire, ce qui est un autre frein à l'implication des professeures et professeurs au sein de l'institution. Par exemple, les volontaires à ces fonctions effectuent certaines tâches qui devraient normalement être assumées par du personnel de soutien. Cela alourdit considérablement la charge de travail en plus de générer la frustration de ne pas accomplir ce pourquoi on a choisi de s'investir.

*Les ressources humaines ont de la difficulté à doter les postes et à maintenir les employés de soutien dans leur poste. Cela n'aide pas du tout à la gestion. Les directeurs ou directrices ont besoin du personnel de soutien, sinon, ils se tapent tout le travail de secrétariat eux-mêmes. Ça va leur retomber dessus. Donc, ils vont devoir «pitonner dans le système» eux-mêmes pour aller voir les dossiers des étudiants.*

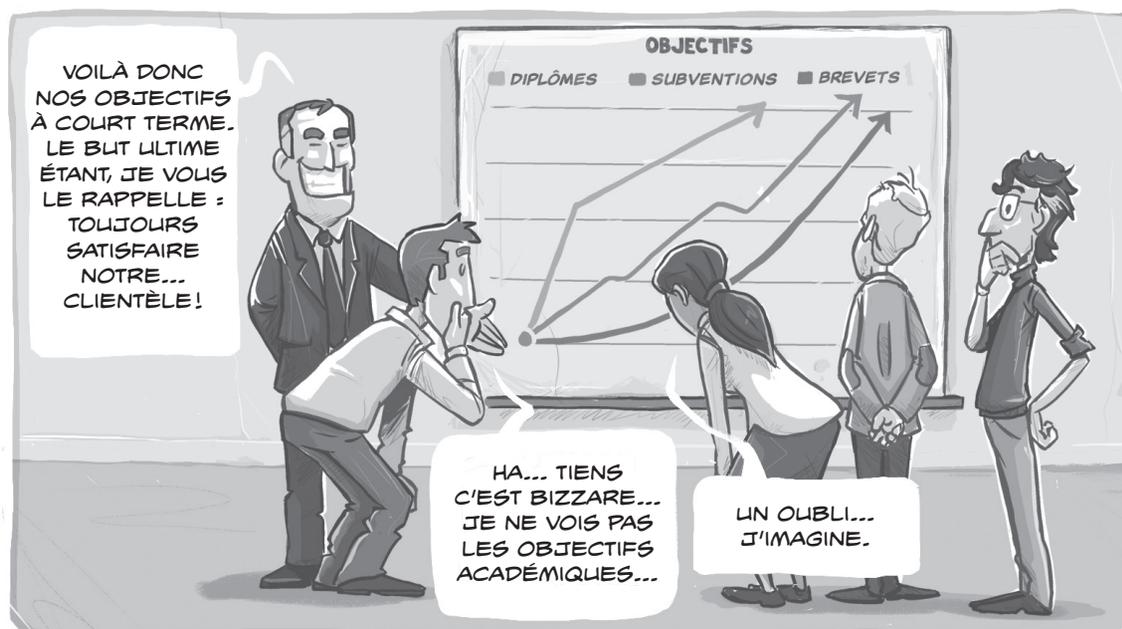
## LA GOUVERNANCE QUI DÉINCARNE LA COLLÉGIALITÉ

### Une gestion calquée sur le privé

Certains s'inquiètent que le culte du productivisme gagne le monde universitaire dans son mode de gestion, lequel est de plus en plus calqué sur le privé. Les administrateurs universitaires semblent préoccupés par la gestion des coûts, par le nombre de subventions obtenues, par la commercialisation des résultats de recherche, par la performance et par l'augmentation des effectifs étudiants, par ailleurs souvent désignés comme des « clients ».

Ce processus d'internalisation des mécanismes de marché au sein de la gestion universitaire reflète l'idéologie marchande ou le besoin de commercialiser l'université, notamment dans des programmes de formation sur mesure et adaptés aux préoccupations des entreprises. La structure de gouvernance de même que les mécanismes qui guident les prises de décisions sont dès lors critiqués par les professeurs et les professeurs qui y voient des atteintes à la collégialité.

*Il reste des espaces de collégialité, en particulier dans les départements et dans la vie syndicale. Mais ailleurs et depuis plusieurs années au Québec, la tendance est d'appliquer aux services publics les modes de gestion de l'entreprise privée. Les principes de collégialité sont battus*



DONC... JE PROPOSE DE DIVISER ÇA  
COMME SUIT: 40 % POUR LA RECHERCHE.  
25 % POUR LA MODERNISATION DE NOS  
ÉQUIPEMENTS. 35 % POUR CRÉER UN  
COMITÉ DE COMMUNICATION ET  
DE MARKETING...

CELA DIT...  
C'EST UNE DÉCISION D'ÉQUIPE.  
DONC, À VOUS LA PAROLE!

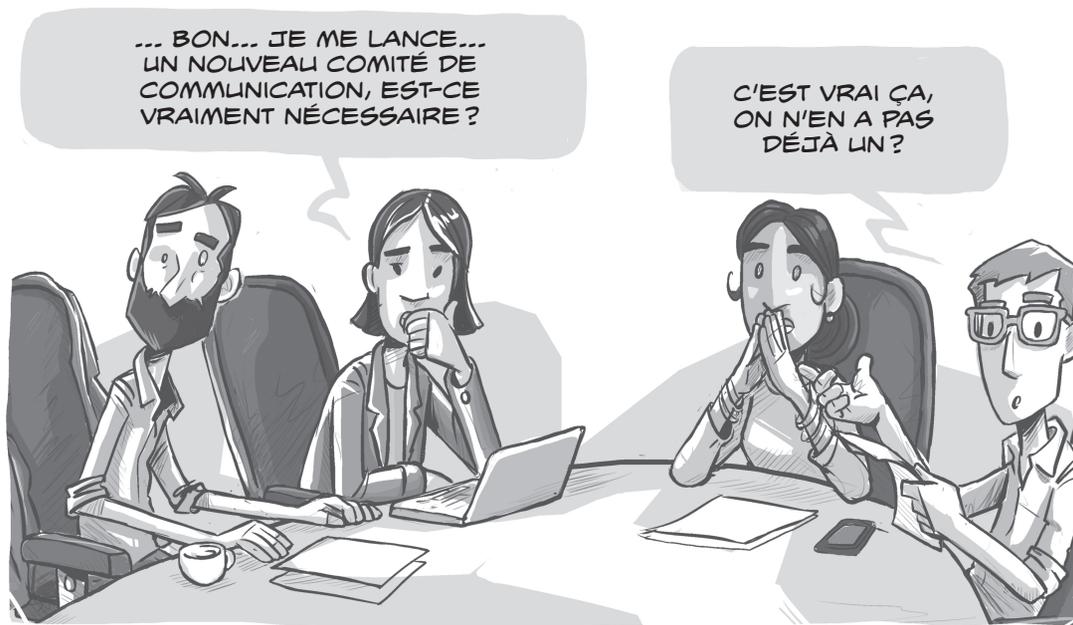


*en brèche au profit d'une gestion hiérarchique et cela se voit particulièrement avec les pouvoirs des facultés et les décanats. Pour moi, évidemment, ce n'est pas une histoire irréversible. Notre convention collective, qui sert notamment à protéger la collégialité, prescrit les conditions de travail des collègues, mais également les conditions de participation à la cogestion de l'université. Alors, tout n'est pas perdu. On a encore des leviers importants, mais c'est vrai que de nouvelles pratiques managériales qui se sont instaurées compromettent la collégialité. Même si, paradoxalement, les directions universitaires continuent d'y référer, la collégialité est plus virtuelle que réelle. Les universités subissent les pressions qui viennent de l'extérieur du milieu universitaire et adoptent des modes de gestion empruntés à d'autres milieux de travail.*

Dans ce glissement vers une gestion de type « entreprise privée », des professeurs et des professeures constatent à regret que de nouveaux dirigeants ignorent le fonctionnement de l'université, notamment lorsqu'ils sont issus d'autres milieux.

*On ne gère pas une université comme on gère une entreprise ou comme on gère un cégep. Les gens ont un choc culturel s'ils arrivent du privé ou du gouvernement. C'est quoi, une université ? Même nos hauts dirigeants...*

Alors que les membres de la communauté universitaire sont les mieux placés pour orienter les décisions et en mesurer les impacts au quotidien, leur place dans les instances est de plus en plus réduite, du moins celle des professeurs et professeures. Ils s'indignent contre la forte présence des membres socio-économiques externes qui ont une connaissance ténue de l'université



en tant qu'institution. L'ignorance ou la méconnaissance du mode de fonctionnement universitaire empêchent ces membres externes de prendre des décisions éclairées. Du coup, ils ont souvent tendance à boire les paroles de la direction et à voter favorablement les positions qu'elle défend sans trop les remettre en question. Les témoignages en ce sens sont troublants.

---

***Au Conseil d'administration, je n'ai jamais vu un représentant socio-économique voter ou intervenir contre la direction. Jamais. Minimale-ment, il faudrait que la proportion des profs et chargés de cours soit plus grande.***

---

*Une formation pourrait se faire à tous les niveaux, incluant le conseil d'administration. Les membres externes socio-économiques n'ont absolument aucune idée de*

*ce qu'ils approuvent ou désapprouvent, de ce qui est discuté ou de ce sur quoi on leur demande de voter. Ils n'ont pas une bonne compréhension de ce qu'est une université, encore moins de ce que ça pourrait être ou devrait être.*

Par ailleurs, les étudiants ont aussi leur place dans les hautes instances, ce que les professeurs et professeures ne contestent pas. Ceux-ci sont toutefois critiques à l'égard de l'influence que détiennent les membres étudiants au sein des plus hautes sphères décisionnelles, souvent plus importante que celle du corps professoral.

*Nous, les profs, on peut argumenter, monter des dossiers sur des dizaines de pages, alors que les étudiants... Quand ils sont là, ils sont écoutés par l'administration. Ils ne réalisent peut-être pas le pouvoir qu'ils détiennent. Par exemple, à la Commission des études, ce sont eux qui détiennent la balance du pouvoir.*



De là à dire que le « client a toujours raison »... Il n'y aurait qu'un pas pour entrer de plain pied dans une logique commerciale doublée de modes de gestion propres à l'entreprise privée

## Les lieux de consultation et de décision : un mirage

Les processus de consultation pour la nomination de cadres supérieurs en laissent perplexes plusieurs. Ceux-ci déplorent que ces démarches ne soient que de la poudre aux yeux. Une fois qu'ils sont en poste, le manque de transparence et d'éthique de certains administrateurs est mis en cause.

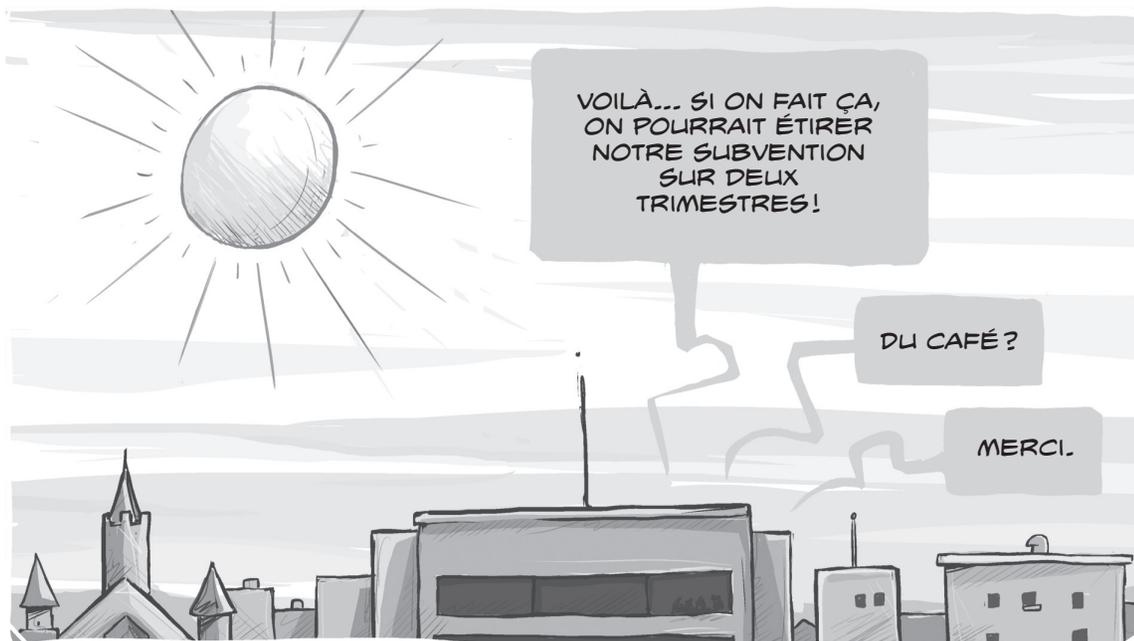
---

*Depuis quelques années, il y a une tendance tranquille de la haute direction à prendre la consultation à la légère, à se dire : « Peu importe le résultat de la consultation, je ferai bien ce que je veux. » Et, ça, c'est un problème.*

---

*Une chose qui m'embête vraiment beaucoup est l'absence de code d'éthique pour les gestionnaires séniors.*

Qui plus est, les lieux où les décisions devraient être prises en collégialité, concernant l'orientation de programmes de formation, sont souvent investis par des gestionnaires ou d'autres personnes qui tentent d'infléchir le cours des événements sous prétexte de mieux connaître les procédures ou les règlements. En revanche, la ligne



directrice qu'ils souhaitent imposer ne reflète pas toujours les besoins réels des programmes ou des étudiants qui y cheminent.

*Les gens des décanats cherchent à orienter les développements des programmes alors que ce ne sont pas toujours les personnes les mieux placées, les mieux en connaissance des disciplines pour ce faire. Sous prétexte qu'ils connaissent mieux les codes internes à l'université pour faire cheminer les dossiers, ils nous disent : « Écoutez, conformez-vous à telle et telle chose. Et moi je vais vous assurer que vous aurez votre modification de programme rapidement. » Ce n'est pas nécessairement ce qui est le mieux pour la discipline et pour les gens.*

On ne doit pas s'étonner que les hautes instances soient parfois désertées, ou du moins critiquées, en raison de leur

mode de fonctionnement. Trop souvent les professeures et les professeurs ont l'impression que leur participation est réduite à des décisions sans grande importance ou à endosser des décisions dont on n'a pas le temps de discuter. Du reste, le simple fait de poser des questions est parfois malvenu, les individus qui les posent étant vus comme des empêcheurs de tourner en rond.

Il est devenu courant que des dossiers soient soumis rapidement aux représentants, à la dernière minute, sans qu'ils aient vu venir le coup, qu'ils aient pu se préparer en colligeant l'information nécessaire à une prise de décision éclairée, sans avoir pu en discuter avec leurs collègues pour avoir leur avis ou se mobiliser. Ils désapprouvent alors le fait que les décisions soient prises sans avoir le temps de réfléchir aux impacts qu'elles engendreront.

HMM...  
INTÉRESSANT

DONC... JE PROPOSE DE DIVISER ÇA  
COMME SUIT: 40 % POUR LA RECHERCHE.  
25 % POUR LA MODERNISATION DE NOS  
ÉQUIPEMENTS. 35 % POUR CRÉER UN COMITÉ  
DE COMMUNICATION ET DE MARKETING...  
CELA DIT... C'EST UNE DÉCISION D'ÉQUIPE.



*Ce que je trouve difficile, ce sont les tensions qu'on sent quand on doit prendre des décisions importantes sans y être préparé. On va décider après-demain sur des projets qui n'ont jamais été présentés au comité exécutif et qui peuvent avoir un impact majeur sur nos deux plus grands programmes. Or, Je fais partie du comité exécutif et c'est la première fois que j'entends parler de ces projets. Ça nous est tombé du ciel : une mauvaise nouvelle pour nous, une nouvelle affreuse, qui risque de fermer nos deux plus grands programmes.*





## S'ORGANISER OU SE FAIRE ORGANISER ?

### Le constat

Il ressort des témoignages des professeurs et professeuses que le mode de gouvernance collégiale qui caractérise le milieu universitaire constitue un idéal trop souvent mis à mal. Prévus dans plusieurs politiques ou règlements, il est rare que la collégialité s'exerce concrètement au sein des diverses instances. Il peut s'agir d'une compréhension lacunaire des modes de fonctionnement à la base de ce système de cogestion, ou de jeux de pouvoir qui orientent, au profit de quelques personnes, les décisions devant être prises en assemblées ou en comités, réduisant par le fait même ces espaces de collégialité à des lieux de consultation. Le mode de participation aux réunions devient donc celui du présentisme et non celui de la cogestion en raison de la nature des réunions ou d'un climat de méfiance qui s'est installé.

Au demeurant, certains collègues « règnent » au sein de leur département, soit en occupant des postes de gestion, soit par des tractations, notamment lors des évaluations des pairs. Des règlements de comptes sous le couvert de la collégialité ont ainsi été constatés.

Par ailleurs, le manque de reconnaissance institutionnelle et l'imposition de standards dans la profession exacerbent des comportements individualistes

ou irrespectueux qui nuisent à l'exercice de la collégialité. Il s'ensuit un déficit de mobilisation du corps professoral, qui est particulièrement déplorable au moment de trouver des volontaires pour siéger aux instances décisionnelles de l'université ou encore au moment de combler les postes de gestion. En fait, plusieurs professeurs et professeuses sont rebutés non seulement par le manque de reconnaissance, mais également par la somme de travail et l'absence de pouvoir réel dans les postes de gestion.

Sur un autre plan, les professeurs et professeuses rencontrés en groupes ont déploré l'austérité du milieu de travail — qui est à l'occasion déshumanisé — et le manque de temps pour la socialisation et les relations humaines. Cela s'ajoute au mécontentement à propos de décisions qui leur échappent.

Enfin, le mode actuel de gouvernance universitaire, de plus en plus inspiré de la logique de gestion de l'entreprise privée (*New Public Management*), constitue évidemment une menace à la collégialité. Ainsi, est-il devenu courant que des administrateurs qui ignorent le fonctionnement de la structure universitaire approuvent aveuglément les orientations proposées par les directions d'établissements. Pour leur part, les membres du corps professoral

ne se font pas d'illusion quant aux consultations dont ils sont l'objet et qui ne sont souvent qu'un écran de fumée.

## L'action collective, une solution ?

Les témoignages des professeures et professeurs indiquent l'importance de conserver le principe de la collégialité, malgré de possibles dérives. Selon eux, cela exige une responsabilisation collective afin d'assumer pleinement leur rôle au sein de l'université. Celui-ci suppose la participation aux instances et aux prises de décisions.

Or, pour exercer la collégialité, le partage de connaissances et d'expériences est évidemment une condition *sine qua non*. À cet égard, il serait utile, voire nécessaire, au moment de l'accueil des nouveaux collègues professeures et professeurs, d'expliquer le mode de fonctionnement du département et des différentes structures et instances de l'université.

Sans proposer un système de mentorat, leur accompagnement ou leur soutien pourrait être pris en charge par la direction ou l'exécutif du département. Les nouveaux collègues seraient ainsi informés des responsabilités individuelles et collectives, des rôles et devoirs qui incombent à chacun dans les divers lieux de décisions à l'université. Bien que le syndicat puisse jouer un rôle à certains égards, en cette matière, les départements sont peut-être plus appropriés

pour ce faire, chaque unité étant caractérisée par son mode de fonctionnement mais aussi par son histoire et ses particularités (disciplines, programmes, etc.).

Dans le but de protéger ou, au mieux, de renforcer la collégialité, les entretiens avec les professeures et professeurs font aussi ressortir l'importance de préserver les instances démocratiques que sont les syndicats universitaires.

***Guy Rocher disait : « S'il reste bien une vie démocratique universitaire, c'est dans les syndicats d'université. » Alors, il est nécessaire de travailler à réinstaurer ces mécanismes démocratiques, de réduire l'opacité des décisions et, donc, il me semble qu'il y a là un travail important.***

Les syndicats peuvent effectivement constituer un contre-pouvoir aux directions universitaires en défendant le respect des conventions collectives et des mandats spécifiques obtenus auprès de leurs membres à la suite d'un processus de délibérations et de votes démocratiques.

***Il faut l'inverser la pyramide. Les structures administratives devraient être en soutien aux profs et aux chargés de cours, parce que ce sont eux qui connaissent leur job et qui sont au cœur de la mission des universités. Les professionnels, les responsables de programme, les directeurs de département mais aussi les doyens, les vice-recteurs et tout ce que l'université peut compter de personnel gestionnaire et professionnel devraient être formés pour mieux comprendre ce qu'est***

***une université et comment ça fonctionne.  
L'université est une institution qui a près  
de mille ans. Il y a quand même moyen de  
rappeler un certain nombre de principes qui  
sont restés à travers le temps et qui  
ont fonctionné.***

Le syndicalisme universitaire se distingue alors par la nature de ses actions. S'ajoutant à la négociation et la gestion des conditions de travail — rôle premier des syndicats —, la protection de la participation aux diverses instances décisionnelles et démocratiques internes constitue un enjeu majeur. Cela se traduit par le maintien ou le renforcement, dans les conventions, de dispositions permettant d'élire des professeures et professeurs à ces lieux de décisions où la majeure partie des représentants devraient être issus du milieu universitaire. Les officiers syndicaux pourraient également, à l'occasion, assister aux réunions du conseil d'administration à titre d'invités afin de veiller à l'exercice de la collégialité.

Les travaux du Comité sur le financement des universités (CFU) de la FQPPU ont mis en évidence que la bureaucratie s'est largement répandue et amplifiée dans les établissements au cours des dernières années. L'augmentation disproportionnée de la masse salariale des personnels de gérance et de direction en est la preuve. Or, l'influence accrue de l'administration a complètement changé l'université. Outre un déséquilibre dans les budgets et les effectifs, il en résulte une distance de plus en plus grande entre les unités disciplinaires et les centres de décision.

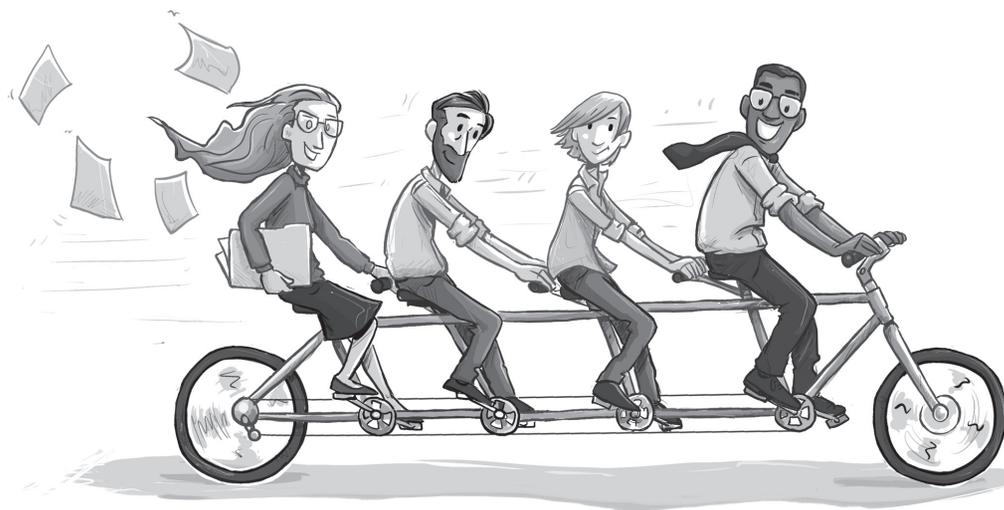
Il est certainement souhaitable de revenir à l'essentiel et de mieux soutenir les fonctions académique et scientifique de l'université, qui sont sa raison d'être. La collégialité assure cette cohérence au sein de l'institution, car elle postule un engagement global et continu du corps professoral envers les missions d'enseignement et de recherche.





## Cela peut changer !

La FQPPU soutient les actions  
de ses membres pour protéger  
et promouvoir la collégialité.



**FQP  
'PU**

FÉDÉRATION  
QUÉBÉCOISE DES  
PROFESSEURS  
ET PROFESSEURS  
D'UNIVERSITÉ

TÉL. 514 843.5953 S.F. 1 888 843.5953  
FEDERATION@FQPPU.ORG  
WWW.FQPPU.ORG