
La participation des professeurs et des professeures à la gestion des universités est-elle encore possible et souhaitable ?

Christine Piette
Département d'histoire
Université Laval

Il m'apparaît utile de faire précéder mon article par un court préambule qui en explique la nature et les intentions. Je suis parfaitement consciente que les professeurs et les professeures disposent pour leur action collective de lieux particuliers, spécialement de la tribune syndicale. Le cadre de ce colloque n'est pas un de ces lieux.

Cependant, le thème que l'on m'a demandé de traiter, soit la participation professorale à la gestion de l'université, se trouve au programme parce que Jean Hamelin, parallèlement à son travail scientifique, a défendu par son discours et sa pratique, tout au long de sa carrière, une conception de la participation professorale. Ce volet de son activité, inséparable des autres, a certes été une forme d'engagement et une prise de position éminemment politique. Mon propos sera donc également politique par la nature même du sujet analysé qui a toujours représenté un enjeu institutionnel important.

Je tiens d'ailleurs à féliciter le comité organisateur de ce colloque qui, en proposant ce thème et en mettant ainsi l'accent sur l'ensemble de la contribution du professeur Hamelin, permet de faire ressortir jusqu'à quel point l'accomplissement du travail professoral est indissociable d'une conception de l'université.

* * *

Au tournant des années 1970, le monde universitaire au Québec vit une période de transformation et d'effervescence avec, en particulier, de fortes augmentations des effectifs étudiants, la formation du réseau de l'Université du Québec et la création du Conseil des universités. L'Université Laval elle-même est à l'heure de la « révolution », car elle envisage sérieusement la possibilité de troquer sa charte pontificale contre des structures mieux adaptées à la réalité du jour. Dans la foulée – ou plutôt devrais-je dire à l'avant-garde – de la réflexion entourant la nécessité de changements en profondeur, des professeurs et des professeures d'ici consacrent une partie importante de leurs énergies à penser l'Université. Regroupés depuis peu en association – l'Association des professeurs de l'Université Laval (APUL) –, ils organisent des débats et des colloques et publient une revue – *Forum universitaire* – pour diffuser leurs idées et animer le milieu. Jean Hamelin est de ceux-là, André Côté aussi. Ils ont déjà une expérience de la vie universitaire et une conception de la place que le corps professoral doit y occuper. Cette conception a marqué profondément plusieurs d'entre nous, particulièrement au Département d'histoire, mais bien au-delà. Elle rejoint d'ailleurs celle qui a prévalu et prévaut encore de façon prépondérante chez les professeurs et professeures d'université, principalement à l'intérieur du syndicalisme¹.

Deux principes interreliés fondent la vision de l'Université du groupe de l'APUL : la responsabilité collective et la collégialité, compris de la façon suivante : puisque le développement du savoir et sa transmission par la relation professeur-professeure/étudiant-étudiante constituent le cœur de la mission universitaire, les professeurs, hommes et femmes, ont une responsabilité de premier plan dans la définition de la finalité de l'institution et des moyens de l'atteindre. Les professeurs et les professeures n'exercent cependant pas leur métier strictement à titre individuel comme d'autres

1. Cette tendance est manifeste dans les exposés de professeurs provenant de plusieurs universités du Québec présentés lors d'une journée d'étude organisée par la Fédération québécoise des professeures et professeurs d'université (FQPPU), le 16 avril 1993, sur le rôle du professeur dans la gestion des universités.

professionnels. La fonction sociale qu'ils remplissent nécessite un travail collectif, que l'on pense, par exemple, à la définition des objectifs de formation et des programmes de cours. C'est en conséquence collectivement ou collégialement qu'ils doivent assumer leur responsabilité à l'intérieur de l'Université. La collégialité n'est donc pas un privilège ou une concession. Elle est structurellement inhérente à la nature même de l'institution universitaire et au travail professoral. Elle est à la fois un droit et un devoir. Par la responsabilité collective qui la caractérise, la collégialité déborde ainsi la simple participation, la participation sans la collégialité s'avérant un trompe-l'œil.

Toujours selon le groupe de l'APUL, des implications juridiques et organisationnelles découlent de cette conception. La charte de l'Université devrait d'abord rendre l'ensemble de la collectivité universitaire, et non seulement la direction, responsable devant le gouvernement et la société. L'imputabilité, si à la mode aujourd'hui, revêtait alors un sens plus large que celui auquel il est actuellement réduit. En second lieu, il faut ramener les centres de décision vers la base. C'est de cette base que les politiques doivent émaner pour monter vers le haut de la pyramide pour la coordination et la planification. En langage de science administrative, c'est ce que l'on appelle le *bottom up management* plutôt que le *top bottom management*. Un texte de Jean Hamelin, paru en 1969, exprime très clairement comment les deux principes fondamentaux évoqués doivent s'incarner dans des structures et des modes de fonctionnement.

L'organigramme de l'université nouvelle devrait établir nettement la distinction entre les pouvoirs consultatif, législatif et exécutif. Le professeur se situe sur la ligne du pouvoir consultatif et sur celle du pouvoir législatif, c'est-à-dire sur les coordonnées où s'élabore et se décide la politique à suivre. Les administrateurs professionnels se situent sur la ligne où s'exécute cette politique. Des administrateurs devraient donc continuer d'incarner l'autorité. Cependant, l'autorité ne serait plus perçue comme quelque chose d'extérieur, d'étranger aux composantes de la collectivité universitaire, mais comme une structure et un personnel au service de la collectivité et mis en place par la collectivité (Hamelin, 1969 : 10-11).

Responsabilité collective et collégialité ont donc deux corollaires : une contribution déterminante des professeurs et des professeures à l'élaboration des politiques et le droit de la collectivité

universitaire de choisir les administrateurs et les administratrices chargés de les appliquer afin que l'autorité qu'ils exercent procède de la volonté collective.

La charte adoptée par l'Assemblée nationale le 8 décembre 1970 et le nouvel organigramme de l'Université n'ont pas répondu à ces vœux. Il serait cependant inexact d'en conclure que nos collègues de l'Association des professeurs étaient décrochés de la réalité dans laquelle ils vivaient quotidiennement et que leurs propos n'ont pas eu d'écho. Leur position, défendue dans les années 1969-1970, même si elle ne s'est jamais concrétisée par l'implantation d'une administration au service de l'enseignement et de la recherche, a influencé l'esprit du fonctionnement universitaire et les pratiques liées à la collégialité professorale.

Dans les années qui ont suivi, soit entre 1970 et 1976, l'Université s'est transformée en profondeur : qu'il suffise d'évoquer la nouvelle charte ; les nouveaux statuts consacrant, au moins aux niveaux inférieurs, le droit démocratique de choisir ses dirigeants ; la multiplication des programmes ; l'adoption de ce que l'on a alors appelé la « bidimensionnalité », c'est-à-dire la structure programme en parallèle avec la structure départementale et la syndicalisation du corps professoral. Sans que l'on puisse dire que le pouvoir décisionnel reposait alors juridiquement et structurellement entre les mains des professeurs et des professeures, je crois que nous pouvons malgré tout affirmer qu'à bien des égards, à cause d'une décentralisation importante du processus d'établissement des règles du jeu, le contrôle des politiques régissant les pratiques quotidiennes étaient de leur ressort.

À partir de l'expérience du Département d'histoire, dirigé à cette époque par Jean Hamelin – mais ce Département n'était pas un cas isolé –, je puis témoigner de ce que la participation des professeurs et des professeures à la gestion de l'établissement, même si elle était exigeante, permettait au corps professoral d'avoir une prise et une influence directes sur les politiques institutionnelles, sur les conditions du travail professoral et de la formation des étudiantes et étudiants. Peut-être suis-je déjà à l'âge où l'on idéalise le passé, mais il m'apparaît, à l'analyse, qu'une identification à l'institution et une motivation collective stimulantes en découlaient. De plus, ces

années ont marqué, sans contredit, une période de développement spectaculaire de l'Université.

Depuis le début des années 1980, une nouvelle tendance se dessine, parallèlement à un environnement en mutation. L'Université par sa taille actuelle – 38 000 étudiants et étudiantes, 2 400 employés et employées, 1 600 professeurs et professeures, 650 chargés et chargées de cours – est devenue une ville dans la ville. Les proportions entre le personnel professoral et le personnel administratif se sont modifiées, cette dernière catégorie s'étant multipliée beaucoup plus rapidement que la première. Dans ce nouveau contexte, que devient la participation professorale à la gestion de l'Université ?

Alors que la conception à laquelle je me référais précédemment voulait que les professeurs et les professeures conçoivent des politiques et que les administrateurs et les administratrices les mettent en application, il apparaît maintenant que les premiers se trouvent de plus en plus en marge des processus décisionnels, tout en étant lourdement sollicités pour l'opérationnalisation mécanique des décisions. De nombreux indices permettent d'émettre l'hypothèse que nous assistons, depuis une dizaine d'années, à un déplacement de l'axe du pouvoir de décision vers le haut de la pyramide et que le tassement que subit la collégialité en est l'expression. Un exemple permettra de concrétiser cette analyse : la gestion du budget spécial de la recherche, communément appelé BSR (devenu depuis peu le budget du développement de la recherche).

Une somme était (je parle ici du début des années 1980) attribuée au Département qui décidait de son affectation. Il avait le choix d'en réserver une part à un centre de recherche lié au Département, d'en utiliser une autre pour l'aide à la recherche sous forme de frais de voyage, de participation à des congrès, d'assistanat, de libération de cours ou d'achat d'équipement. Tous les professeurs et les professeures – subventionnés ou pas – ayant un projet de recherche inscrit dans la banque de projets du Département y étaient admissibles selon des règles qui, tout en respectant certaines normes très générales édictées par l'Université, étaient élaborées par les membres du Département et adoptées par son conseil.

Les politiques de l'Université ont subséquemment et progressivement restreint le BSR aux professeurs et aux professeures subventionnés. Sa gestion a, par la suite, échappé au Département pour être administrée par la Faculté avec des règles de plus en plus bureaucratiques et, à l'heure actuelle, la marge de manœuvre des membres du corps professoral de la Faculté qui le gèrent est bien mince : la part réservée aux centres est quasi totalement prédéterminée ; l'aide à la recherche est réservée aux chercheurs et chercheuses subventionnés à des fins très précises ou aux nouveaux professeurs et professeures pour préparer des demandes de subventions. Et l'enveloppe discrétionnaire du vice-recteur s'est considérablement accrue. Je constate que les politiques sont établies en haut et que les professeurs et les professeures font, à la base, un travail d'exécution. Le contexte de raréfaction des ressources alourdit encore ce dernier. En septembre 1994, avec quatre collègues, nous avons consacré cinq heures chacun (au total 25 heures) pour distribuer 40 000 \$ à huit personnes... Cet exemple n'en est qu'un qui représente le nouveau fonctionnement. Au conseil du Département en 1993, deux groupes de collègues ont dû interrompre leur travail d'élaboration de politiques sur des sujets précis parce qu'en cours de route des directives sont parvenues d'autres échelons de la hiérarchie rendant leur travail caduc.

Par glissements successifs, la nature de la participation profes-sorale à la gestion de l'Université s'est donc transformée. Il est important, si l'on veut comprendre le processus en cours, d'en déterminer les causes. Est-il un effet de la nouvelle taille de l'Université ou encore des compressions budgétaires gouvernementales récurrentes qui ont un impact centralisateur² ? Résulte-t-il de l'élargissement d'une bureaucratie qui s'autorise de la fonction et de la science administrative pour s'approprier, de façon exclusive, la définition de l'Université ? Faut-il y voir l'application de directives

2. Guy Rocher affirmait le 27 octobre 1994, lors d'une conférence prononcée au colloque *L'université à l'heure des compressions budgétaires : crise ou transformation* organisé par la FQPPU que : « moins il y a d'argent, plus il y a de contrôles. Le gouvernement, le ministère de l'Éducation, l'entreprise privée et les réseaux internationaux exercent plus d'influence que ne le faisait le clergé au temps où l'université était catholique » *Forum* (novembre) : 3.

contraignantes de pouvoirs extérieurs tels les gouvernements ou les organismes subventionnaires³ ? Ou encore les retombées de la nouvelle structure bicamérale de l'Université qui, en introduisant au conseil d'administration de nombreux membres socio-économiques y a introduit, en même temps, une logique d'entreprise difficilement conciliable avec la notion de collégialité ?

Il est probable que tous ces facteurs à la fois ont contribué, dans des proportions variables, à l'évolution. Cette probabilité est d'autant plus forte qu'elle correspond à une tendance observée de façon générale dans les établissements universitaires québécois et canadiens, comme le constatent en 1993 les participants à une journée d'étude organisée par la FQPPU et le groupe d'étude indépendant sur la direction des universités formé par l'ACPU. On peut lire dans le rapport de ce dernier groupe les propos suivants :

On nous a régulièrement indiqué, durant nos audiences, que le contrôle de l'université est passé aux mains d'un groupe de cadres supérieurs de l'administration (recteur, vice-recteur(s), doyens) qui dirige en pratique l'université sans avoir vraiment de compte à rendre à personne. [...] Au fur et à mesure que l'état-major administratif de l'université s'est alourdi, plus de cadres ont revendiqué une place d'office au conseil d'université, avec droit de vote, réduisant ainsi le pouvoir relatif des membres élus (ACPU, 1993 : 13).

La question importante devient alors : sommes-nous en présence d'une sorte de dérive, non souhaitée, mais obtenue progressivement par la conjonction de pressions multiples ?

Des indices lourds conduisent à penser que la tendance actuelle vers la centralisation n'est pas le résultat d'un malencontreux concours de circonstances. Je voudrais développer trois de ces indices. Le premier est la critique faite par la direction de l'Université depuis quelques années du processus collégial de prise de décision. Le plan directeur 1992-1997 la résume bien :

3. La nouvelle culture de la recherche, axée essentiellement sur la productivité et liée en partie à ses modes de financement externes, a été fortement dénoncée par le rapport de H.W. Arthurs intitulé *L'intégrité dans la quête du savoir : rapport présenté à l'Université Concordia par le Comité d'enquête indépendant sur l'intégrité intellectuelle et scientifique* (non daté mais remis au printemps 1994), 80 p.

Dans le mode de gestion collégiale qui la [l'Université] caractérise, les décisions sont longuement débattues et ne sont mises en vigueur que si elles font l'objet d'un large consensus. Dans ce long processus, plus d'une initiative, plus d'un projet audacieux s'éteignent avant d'avoir vu le jour (Université Laval, 1992 : 16).

Encore ici, il est intéressant de constater que les administrations d'ailleurs au Québec et au Canada formulent exactement les mêmes griefs et souhaitent également pouvoir substituer au consensus un autre processus de prise de décision :

Du côté de l'administration, on a l'impression que le processus [collégial] ne peut tout simplement pas répondre aux besoins réels auxquels doit faire face la structure décisionnelle de l'établissement. Les dossiers s'enlisent dans la multiplication infinie des comités ; [...] en général, on a le sentiment que le résultat pratique du processus collégial est de permettre à certains de se cramponner aux traditions établies et de résister aux changements et aux initiatives que la situation de l'heure rendrait souhaitables ou même nécessaires (ACPU, 1993 : 10).

Il ressort clairement de ces deux citations que la collégialité est perçue comme un obstacle au bon développement des établissements. Il y aurait certes matière à l'ouverture d'une enquête à ce sujet, car comment explique-t-on qu'un développement innovateur et créatif ait pu avoir cours dans un environnement collégial pendant les années 1970 alors que ce même environnement serait devenu par la suite stérilisant ?

Le second indice est le constat que, parallèlement au recul de la participation professorale au processus décisionnel, premier volet de la collégialité, son second volet, soit le choix par les professeurs et les professeures de leurs administrateurs et administratrices, est sérieusement compromis, cette fois, par des mesures consciemment proposées par la direction de l'Université.

On peut rappeler l'adoption, en 1990, d'un système bicaméral dans lequel les quelques professeurs et professeures au Conseil d'administration ne peuvent plus être élus par leurs collègues, alors que toutes les autres catégories choisissent leurs représentants ; on peut également citer la très récente révision des procédures de nomination des doyens et doyennes et directeurs et directrices de département, qui ne permet plus leur élection au profit d'un comité de

nomination dans lequel les professeurs et les professeures de l'unité se trouvent largement minoritaires (*Fil des événements*, 1993).

Le contexte d'ensemble dans lequel se situe le recul de la collégialité sous ses deux formes, contexte qui constitue le troisième indice, n'autorise pas non plus à penser qu'il s'agit là d'une tendance non planifiée. Tout comme au tournant des années 1970, l'Université est aujourd'hui à l'heure d'un virage majeur. La dernière vague de compressions budgétaires gouvernementales a entraîné dans l'ensemble du réseau universitaire des opérations de « restructuration » ou de « rationalisation » d'envergure, accompagnées partout de mesures centralisatrices.

Depuis le début de cette « restructuration » à l'Université Laval, soit depuis environ un an et demi, il semble bien que le monde de l'administration devient de plus en plus imperméable et extérieur à celui des professeurs et des professeures. Si ces deux univers ont toujours coexisté de façon parallèle, une certaine interaction entre les deux assurerait une forme d'autorégulation du système. Est-ce encore le cas ?

On invoquera, en hauts lieux, le fait que des professeurs et des professeures sont présents partout dans les instances consultatives et décisionnelles, ce qui démontre que la collégialité est toujours bien vivante. Une analyse purement structurelle de ces instances, de leurs pouvoirs et du pourcentage de membres du corps professoral qu'on y trouve ne nous permet pas de comprendre la place qu'ils y occupent réellement. La dynamique du fonctionnement de ces instances s'avère plus révélatrice, car elle crée un scepticisme de plus en plus répandu quant à la capacité des professeurs et des professeures d'infléchir le cours des choses et de renverser un projet soutenu par la direction de l'Université. Une participation sans responsabilité et sans pouvoir n'est pas la collégialité. La présence des pairs sert alors d'alibi commode.

L'impression assez généralisée voulant qu'on recherche, par la présence des professeurs et des professeures aux différents comités, conseils et commissions, plus leur caution que leur opinion n'incite certes pas à une participation enthousiaste. D'autant plus qu'elle s'ajoute à une augmentation incontestable de la charge professorale,

avec l'accent mis ces dernières années, à la faveur d'une valeur à la mode, sur la productivité. Le temps manque et, avec le climat de concurrence qui existe maintenant pour toutes sortes de raisons, la tentation de l'individualisme s'accroît.

L'Université ne peut pourtant pas se redéfinir en faisant l'économie de la participation active, intéressée, significative et responsable de son corps professoral. Rappeler, dans le contexte actuel, la conception défendue par l'APUL n'est pas de l'ordre de la nostalgie. Cette conception fournit, au contraire, une grille d'analyse de premier ordre pour comprendre l'évolution en cours et l'influencer.

Depuis 25 ans, l'Université est certes devenue une institution complexe, son financement implique une reddition publique de comptes, ses responsabilités sociales la placent en concertation souhaitable avec des partenaires extérieurs. Il n'en apparaît pas moins particulièrement opportun de rappeler que la finalité première de l'Université demeure le développement du savoir et sa transmission dans le rapport professeur-professeure/étudiant-étudiante. Tout ce qui est structuré, planifié et réorganisé à l'intérieur de l'institution doit permettre de faciliter cette finalité, d'en améliorer les conditions de réalisation et d'en réduire les obstacles.

Une des raisons d'être de la collégialité professorale est de le rappeler. Il y a un message à livrer, il est simple, il ne relève pas du langage de la « réingénierie » (appellation donnée à une partie de l'opération « restructuration », *Fil des événements*, 1994 : 1, 4). Qui mieux que les professeurs et les professeures, comme collectivité, peuvent le transmettre avec la conviction requise pour infléchir des pratiques et des politiques qui donnent souvent l'impression d'être conçues pour aller à l'encontre de ce message.

Pour s'adapter sainement aux pressions normales qui lui viennent de l'extérieur, pour rejeter celles qui lui paraissent aller contre sa responsabilité sociale, pour le maintien même de son autonomie, l'Université a-t-elle d'autres choix que de revenir à une collégialité véritable, source d'identification de ses membres et de motivation collective ? À l'heure où le recteur d'une université québécoise – Concordia pour ne pas la nommer – a pu être cavalièrement remercié de ses services par quatre membres socio-économiques du

Conseil d'administration, où ces membres n'ont, après six mois, fourni encore aucune explication publique à cette initiative malgré les demandes en ce sens et les très fortes protestations de la Conférence des recteurs et principaux des universités du Québec (CREPUQ), de l'Association des universités et collèges du Canada (AUCC) et de la FQPPU⁴, il ne relève pas de la paranoïa de penser que l'autonomie et la liberté universitaires sont fragiles. Les administrations universitaires devraient assumer, sur ce front, un leadership de premier plan. Leur meilleure garantie de force face aux défis actuels des universités réside dans l'appui de leurs corps professoraux. Les marginaliser pourrait n'être que le premier pas vers leur propre marginalisation.

Qu'il s'agisse de la qualité du fonctionnement interne de l'Université ou de la préservation de son autonomie, une véritable collégialité professorale est non seulement souhaitable mais nécessaire. Il y va de l'intérêt des universités de la rendre encore possible. En ce sens, les efforts de réflexion d'il y a 25 ans sur la nature de l'Université me paraissent encore d'une étonnante actualité.

4. Le communiqué de la CREPUQ a paru dans *Le Devoir* du 13 juin 1994 sous le titre « Un geste lourd de conséquences », p. A7. Il stipule que « les chefs d'établissements universitaires tiennent d'abord à souligner le caractère troublant des circonstances qui ont entouré cette affaire et, notamment, le rôle obscur d'un sous-groupe de quatre membres du conseil qui se seraient arrogé des pouvoirs, à l'encontre des statuts de l'Université ». Il ajoute qu'« en exerçant leurs responsabilités dans le respect des règles d'usage, les membres des conseils sont également garants de l'autonomie des établissements. Quand ils agissent à l'encontre de ces règles, et en particulier sur des matières aussi graves que le renvoi d'un recteur dans des circonstances qui, jusqu'à preuve du contraire, ne le justifiaient manifestement pas, c'est l'institution elle-même qu'ils mettent en péril. Et, par sa valeur de précédent, ce sont tous les établissements qui se sentent visés ». La lettre de Michel Gervais, président de l'AUCC à Réginald Groome, président du Conseil d'administration de Concordia, et l'un des quatre membres visés, et dont la FQPPU a reçu copie, manifeste aussi fermement la même inquiétude (lettre datée du 20 juin 1994). La FQPPU, pour sa part, a émis deux communiqués (les 2 et 29 juin 1994) dénonçant l'initiative prise, le silence qui l'a suivie et s'inquiétant du précédent créé relativement à l'autonomie des universités.



Bibliographie

ACPU (1993), *Autonomie universitaire et responsabilité publique des universités, Rapport du groupe d'étude indépendant sur la direction des universités*, janvier.

Fil des événements (1993), 25 novembre.

Fil des événements (1994), 27 octobre.

Hamelin, Jean (1969), « La place des professeurs dans l'université », *Forum universitaire*, numéro spécial (septembre), p. 7-12.

Université Laval (1992), *Plan directeur 1992-1997. Volet institutionnel*, octobre.