

LA REFORME DESPRES

Texte rédigé comme contribution au "Dossier Historique" du SPUQ

Par Jean-Pierre Cheneval
(octobre 1975)

Dans la jeune histoire de l'Université on peut déjà compter deux tentatives centralisatrices en provenance du siège social de Québec et à travers lui du Ministère de l'Éducation du gouvernement provincial.

La première s'est traduite par l'adoption du règlement 19 qui servait de cadre d'application à la loi 88. Elle donna lieu en son temps à de nombreuses discussions et suscita une vive opposition de la part des professeurs (voir l'article de L. Gill). A ce moment-là, la meilleure riposte à ce règlement fût la préparation et la signature de notre première convention collective qui le battait en brèche sur de nombreux points, en particulier en ce qui concerne l'autonomie départementale et le rôle du directeur de département.

La deuxième tentative est beaucoup plus récente, elle n'a à peine qu'une année et est mieux connue sous le nom de "réforme Després" du nom du président de l'Université du Québec qui l'a conçue et faite adopter.

Cette vaste refonte de l'ensemble du mode de fonctionnement de l'Université du Québec et de ses constituantes ne représente aux dires de nos administrateurs, qu'un effort de

"clarification de sa structure générale d'organisation et de son mode de fonctionnement. Cette opération (de clarification) a conduit à la définition d'un cadre organisationnel, de politiques générales et de politiques opérationnelles qui permettent aux organismes et aux cadres supérieurs de l'Université et à ceux de ses constituantes de mieux situer l'étendue et les limites de leur action. Le but de cette opération était de faire en sorte que les énergies et les ressources soient mieux utilisées et que les

objectifs de la communauté universitaire soient plus sûrement atteints."(1)

Le document que nous venons de citer replace du reste le développement de l'UQ dans une perspective nettement centralisatrice.

"En raison des initiatives de la Direction générale de l'enseignement supérieur et du Conseil des Universités, il apparut que l'opération (de planification) à laquelle se livrait **spontanément** l'Université du Québec allait devoir s'inscrire dans une entreprise plus vaste et plus générale: l'ordonnancement du développement de tout le système universitaire québécois."(2)

Dans les faits, que représente pour nous la réforme Després ou d'une manière plus explicite, en quoi cette réforme modifie-t-elle les rapports entre administration locale et syndicat de professeurs?

La tentative de coup de force

Avant de répondre à cette question, il est peut-être bon de rappeler quelques dates et faits essentiels.

Tout d'abord l'entrée en scène du personnage principal, M. Robert Després, a lieu à la fin de l'année 1973. Quelques mois à peine après sa nomination à la présidence de l'UQ, le 26 juin 1974, l'Assemblée des Gouverneurs adopte une série de documents sur l'organisation et le fonctionnement de l'Université. Ce sont les politiques générales. Il y en a 31 qui touchent tous les domaines, de l'insertion sociale de l'Université aux archives. A ce train de mesures "générales" s'ajoutait une série de politiques opérationnelles (au nombre de 68) dont quelques-unes furent adoptées ce jour-là. Parmi les plus importantes figuraient les politiques opérationnelles de planification.

Ce qui frappe immédiatement à la lecture de ces 31 politiques générales, c'est la répartition des responsabilités parmi nos administrateurs.

"Elaboration: le président

Approbation: l'Assemblée des Gouverneurs sur proposition du président

Application: le président

Révision: l'Assemblée des Gouverneurs sur proposition du président."(3)

Cette litanie se répète au bas de chaque politique générale. Dès le mois de septembre la réforme Després fait la une du SPUQ-Infirma-

(1) Schéma général de développement de l'UQ. Document de la Commission de planification du 3 juillet 1975, p. 2.

(2) Idem p. 3. C'est nous qui soulignons.

(3) Politiques générales de l'UQ (Annexe à la résolution A-61-1219 adoptée par l'Assemblée des Gouverneurs, le 26 juin 1974).

tion.(4) Pour la première fois les professeurs prennent connaissance du coup de force.* L'ampleur de l'offensive Després est considérable. Non seulement le règlement 19 est dépassé mais il apparaît que, même la loi 88, est battue en brèche. Les universités constituantes ne sont plus que des unités constituantes de l'Université, le Conseil des études est doublé par une commission de l'enseignement et de la recherche, l'Assemblée des Gouverneurs perd ses comités de travail et se voit opposer un comité du président.

Pour avoir quelques poids, la contre-offensive syndicale s'articule autour du CLIUQ (Comité de liaison intersyndical de l'Université du Québec) qui regroupe tous les présidents de syndicats de professeurs et de chercheurs des constituantes de l'UQ. Notre syndicat participe activement à ce comité en présentant une première analyse des politiques générales signée par M. Van Schendel, J. Peltier et L. Gill. Ce texte apparaît en octobre dans un numéro spécial du SPUQ-Bulletin. On peut y lire:

"La vérité est celle-ci: l'Université que nous avons connue n'existe plus. Seule la loi No. 88, qui l'a fondée juridiquement subsiste: mais contournée, peut-être même violée, d'autant plus que les mailles de cette loi sont lâches. La "réforme Després", conformément à ce que laisse pressentir la procédure suivie par son adoption, dessine la silhouette d'un pouvoir inconditionnellement autoritaire".(5)

Cette campagne de sensibilisation est menée non seulement à l'intérieur des constituantes mais également à l'extérieur par une série de conférences de presse. Le Devoir du 18 sept. 1974 titre: La bataille sur la "réforme Després" s'engagera entre les syndicats d'enseignants et la présidence de l'Université du Québec. L'article rappelle les faits et informe la population sur le sens général de cette réforme en insistant particulièrement sur son côté centralisateur:

"Les politiques opérationnelles prévues pour l'enseignement et la recherche ne manqueront pas non plus de soulever l'inquiétude. La présidence s'y réserve entier le droit de planifier "ses interventions dans les secteurs scientifiques et professionnels". Le plan de travail qu'on y élaborera sera remis aux diverses unités constituantes pour exécution seulement. **C'est donc à Québec que se décideront même les priorités régionales** et de son bon vouloir que dépendront l'ouverture et la fermeture de certaines options.(6)

(4) SPUQ-Information 3e année, No. 3, septembre 1974.

(5) SPUQ-Bulletin, Octobre 1974, p. 1.

* Le Conseil syndical en prend connaissance lors de sa réunion du 25 août 1974.

(6) Le Devoir, 18 sept. 1974, p. 2, Nous soulignons.

Dans son éditorial, Laurent Laplante insiste sur la transformation de l'Université du Québec en entreprise

"L'attitude qu'adopte M. Després est d'autant plus troublante qu'il impose à l'UdQ non pas une réforme limitée et temporaire, mais une volte face draconienne et permanente. Non seulement il centralise entre ses mains la quasi-totalité des leviers de commande, mais il prend soin de mettre à la tête des constituantes de l'UdQ des hommes qu'il souhaite à son image et à sa ressemblance. La plupart ont la stature d'excellents gestionnaires, mais plusieurs d'entre eux en savent plus long sur l'équilibre budgétaire que sur la nécessité de la recherche ou sur l'urgence d'une nouvelle pédagogie...Car c'est là l'essentiel du problème: à force de soumettre une université aux mêmes normes administratives qu'une banque de données, on jette sur les épaules des enseignants et des chercheurs une chape de plomb écrasante".(7)

Le 2 octobre, lors de la réunion de l'Assemblée des Gouverneurs qui devait ratifier les dernières politiques opérationnelles, le CLIUQ présente sa position sur l'ensemble de la réforme Després. La position syndicale est claire:

"Les syndicats des professeurs et chercheurs des constituantes et centres de recherche de l'UdQ exigent, par l'entremise du CLIUQ, l'abrogation des résolutions portant sur l'organisation et le fonctionnement de l'Université, sur les politiques générales et les politiques opérationnelles de planification. Nous exigeons également que l'Assemblée des Gouverneurs sursoie à l'adoption des politiques opérationnelles qui en découleraient. La concentration des pouvoirs et la centralisation administrative décrétées unilatéralement par votre assemblée en juin dernier instituent une ingérence inacceptable dans la liberté académique défendue et préservée jusqu'à ce jour par toute université qui se respecte...Les professeurs n'acceptent pas et ne pourront accepter que l'enseignement et la recherche soient soumis à l'ingérence politique, que l'évaluation soit retirée des mains des étudiants et des professeurs, que les administrateurs s'immiscent dans leurs projets de recherche".(8)

Cette réponse syndicale avait été soigneusement préparée lors de plusieurs assemblées du Conseil syndical du SPUQ en août et septembre, de l'Assemblée générale statutaire du 23 septembre et des assemblées départementales que l'exécutif du SPUQ avait visitées pendant

(7) Idem. Editorial.

(8) SPUQ-Information, 3e année, No. 4, Octobre 1974, p. 3.

le mois de septembre. Un travail identique dans les différentes constituantes avait abouti au même résultat. Les journaux en font état dans leur édition du 1er octobre.

“Les syndiqués ont voté partout une demande d’abrogation des mesures déjà en vigueur et s’apprêtent comme à l’UQAM, à élargir leur campagne d’information et de mobilisation auprès des étudiants et des autres groupes d’employés de l’université, de même qu’auprès des autres universités. Après l’UdQ, croit-on en effet, ce sera au tour de l’Université de Montréal, de Laval et autres à faire les frais de cette opération de rapatriement des pouvoirs à Québec”.(9).

Cette riposte claire et massive de la part de tous les syndiqués oblige M. Robert Després à envoyer à tout le personnel de l’Université une lettre circulaire qui dit en substance:

“L’opération en cours constitue un effort de clarification plus qu’une réforme à proprement parler. Ses retombées seront néanmoins importantes: amélioration du mode de fonctionnement, définition plus précise des rôles respectifs de chacun des partenaires de l’Université, réduction prévisible des contraintes administratives, planification cohérente du développement”.(10).

Cette lettre fait suite au recul de l’Assemblée des Gouverneurs qui après de longues discussions décide de reporter l’adoption des politiques opérationnelles au 23 octobre. Ce n’est qu’un premier recul. Le 9 octobre, lors d’une assemblée générale spéciale du SPUQ une journée d’études est votée à une écrasante majorité (82%). Le teach in qui suit immédiatement l’assemblée générale connaît un immense succès et de nombreux étudiants y participent. Ce sera du reste pour eux l’occasion d’amorcer leur réorganisation sur une base modulaire et pavillonnaire. Lors de l’assemblée qui clôt cette journée, deux résolutions sont adoptées. La première fixe notre position sur une prétendue consultation au sujet de la réforme Després organisée par notre administration locale. Il est décidé:

- “1) que, dans un premier temps, toute consultation émanant de l’Administration soit refusée à toutes les instances; et
- 2) que, dans un deuxième temps, le SPUQ organise sa propre consultation”. (11).

(9) Le Devoir du 1er octobre 1974.

(10) Lettre de R. Després au personnel de l’Université en date du 3 oct. 1974, reprise dans Le Devoir du 7 octobre 1974. Nous soulignons.

(11) Procès-verbal de l’A.G. spéciale du SPUQ du 9 octobre 1974, p. 2.

La deuxième proposition vise la mise sur pied d’un comité tripartite (étudiants, employés et professeurs) et demande:

“que l’Exécutif du SPUQ soit chargé de prendre contact avec le SEUQAM et les étudiants par l’entremise des assemblées modulaires et du COPE pour former un comité tripartite d’action et de recherche visant à développer les moyens de diffuser l’information et de mobiliser les groupes concernés contre l’ensemble des normes imposées et projetées par le président Després”.(12)

Cette deuxième résolution met surtout l’accent sur la nécessaire solidarité entre tous les groupes de travailleurs de l’université. Chaque groupe a évidemment ses propres objectifs:

“en fonction des aspects de l’affaire Després qui les visent particulièrement: pour les employés de soutien, la lutte contre la tendance à la désyndicalisation de certaines fractions du personnel et à l’accroissement de la tâche; pour les étudiants, la lutte contre la politique de sélection sociale accrue et de rationnement des programmes d’études”.(13).

Mais à ce moment, l’objectif commun est l’abrogation pure et simple de la réforme Després. Cette demande d’abrogation a l’immense avantage d’être très mobilisatrice, car au début de ce mois d’octobre, le Conseil d’Administration de l’UQAM, enfin sorti de son silence, prend l’initiative de consulter les instances institutionnelles de l’UQAM sur cette réforme. Le but de cette initiative est de permettre à l’administration locale de sauver la face. En fait, elle se rend compte bien tardivement qu’elle a perdu ses pouvoirs. Mais c’est une consultation à la sauvette qui, espère-t-elle, étoffera son dossier face au siège social. Votée le 24 septembre, elle doit être terminée avant le 15 octobre. Dans sa résolution, le Conseil d’Administration (entre autres):

- “2) tient à affirmer la nécessité de maintenir la participation et le droit d’initiative des modules, des départements et de la Commission des études, **via le Conseil d’Administration;**
- 5) décide de **consulter systématiquement** les instances institutionnelles à l’Université du Québec à Montréal, telles la Commission des études, les assemblées départementales, les modules, les cadres pédagogiques et administratifs avant le 15 octobre;
- 6) demande au recteur, vice-recteur et secrétaire général de voir à la consultation des organismes et des cadres qui sont sous leur juridiction, de transmettre les résultats de ces consultations au vice-recteur exécutif afin que celui-ci

12) Idem, p. 4.

13) SPUQ-Information, 3e année, No. 5, Novembre 1974, p. 5.

prépare un dossier pour présentation au Conseil d'Administration du 22 octobre 1974;"(14).

Le souci d'efficacité et la célérité de nos administrateurs est vraiment remarquable. Après s'être tus 3 mois, ils décident de "consulter systématiquement toutes les instances institutionnelles" et d'établir un dossier, en moins d'un mois et ce au début d'une session d'automne. Il est vrai que les préoccupations d'un enseignant ou d'un chercheur sont loin de celles d'un administrateur, fut-il universitaire. De toute manière, le SPUQ refuse cette pseudo-consultation (voir 11) et collecte les résolutions des départements, des modules et même des comités de secteur qui toutes exigent l'abrogation des politiques générales et opérationnelles. Au début novembre il apparaît que:

"Le bilan, encore incomplet, de notre consultation est largement unanime. Partout, on demande, on exige l'abrogation avec des attendus qui vont du caractère anti-démocratique des politiques et de leur forme d'adoption à la négation des droits des professeurs et des étudiants dans une Université qui se plie de plus en plus aux besoins du Gouvernement, du Patronat et des Corporations professionnelles".(15).

Recul de l'Administration

Notre administration locale constatant que même la consultation lui échappe, modifie sa position. Dans une résolution adoptée le 22 octobre 1974, le Conseil d'Administration

- "1) Considère que juridiquement les politiques générales énoncées et les politiques opérationnelles proposées ne peuvent être imposées à l'Université du Québec à Montréal, mais pourraient d'ailleurs servir de guide dans la gestion et l'administration de l'UQAM;
- 2) Constate, suite à la consultation entreprise, que les politiques générales et les politiques opérationnelles proposées, loin de clarifier le rôle et la situation du conseil d'administration, du comité exécutif, de la commission des études par rapport à l'assemblée des Gouverneurs et aux organismes de celle-ci, n'ont qu'ajouté à la confusion;
- 3) Tient à réaffirmer qu'il se doit de faire respecter par rapport à toute politique générale ou opérationnelle son rôle de conseil d'administration, ses droits, ses pouvoirs exclusifs résultant de ses responsabilités notamment:

14) Résolution 74A-674 du Conseil d'Administration de l'UQAM du 24 septembre 1974.

15) SPUQ-Information, 3e année, No. 5, Novembre 1974, p. 5.

A) comme organisme supérieur de l'UQAM, responsable de la commission des études, du comité exécutif et de tout autre organisme institutionnel,

B) comme employeur par rapport non seulement à tous les employés de l'UQAM mais également, en tant que tel, par rapport aux accréditations détenues par les syndicats représentant les personnels de l'UQAM;"(16).

Cette longue citation d'une résolution qui par ailleurs prie l'Assemblée des Gouverneurs de surseoir à l'exécution des politiques générales et opérationnelles, pour montrer les contradictions de notre administration locale qui à la fois, est prête à se servir de la réforme Després comme "guide dans la gestion et l'administration" et doit reconnaître que cette réforme ne fait qu'ajouter à la confusion, et sous la pression des syndicats (SEUQAM et SPUQ) et des étudiants demander au siège social de bien vouloir attendre un peu avant d'appliquer le baillon.

Le Conseil d'Administration n'est pas le seul à reculer devant l'offensive des syndiqués. L'Assemblée des Gouverneurs elle-même lors de la séance du 23 octobre 1974 doit revenir sur ses premières résolutions. Dans un communiqué remis par la direction générale des relations publiques de l'UdQ, on apprend que l'Assemblée des Gouverneurs clarifie les politiques générales, poursuit les consultations sur les politiques opérationnelles.

"A la suite de l'adoption par l'assemblée des gouverneurs, en juin dernier, de résolutions portant sur l'organisation et le fonctionnement de l'Université du Québec et sur des politiques générales pour cette institution, certaines expressions utilisées ont donné lieu à des interprétations diverses et c'est pourquoi l'Assemblée des gouverneurs a voulu apporter certaines clarifications. Les principales expressions qui pouvaient prêter à équivoque portaient sur l'**apparente concentration des pouvoirs** dans les mains du président, la portée réglementaire des politiques opérationnelles et le rôle des commissions consultatives".(17).

Et dans une de ses résolutions, l'assemblée des gouverneurs nous informe qu'elle:

"n'entend pas négocier les politiques opérationnelles mais qu'elle entend que soient poursuivies, dans le cadre des mécanismes prévus à cette fin par chaque unité constituante, les

16) Extrait du procès-verbal du Conseil d'Administration de l'UQAM du 22 octobre 1974. Résolution 74-A-706.

17) Communiqué du 23 octobre 1974 de la direction générale des relations publiques. de l'UdQ. p. 1 et 2. Nous soulignons.

consultations entreprises par les universités constituantes, écoles supérieures, instituts de recherche et autres unités constituantes de façon à permettre à l'Assemblée des gouverneurs de connaître les points de vue la communauté universitaire de chaque unité constituante avant que cette assemblée n'adopte les politiques opérationnelles, en tenant compte de l'apport de la consultation".(18).

Ainsi, après avoir refusé toute consultation en juin 1974 sous prétexte:

"qu'il était pratiquement impossible de la faire, compte tenu du volume de travail à accomplir"(19)

ou parce que:

"cela aurait amené le président à dévoiler une partie des conclusions de l'exercice de réflexion auquel il a participé"(19)

l'Assemblée des Gouverneurs revient sur sa décision et du même coup reporte à plus tard l'adoption des politiques opérationnelles.

A l'UQAM, l'organisation des syndiqués et des étudiants se poursuit et le comité tripartite (étudiants, employés, professeurs) organise une série d'assemblées de pavillons, du 12 au 19 novembre, qui ont pour thème: "le coup Després". C'est l'occasion pour chacun de faire le point de la question et surtout pour les étudiants de prendre conscience de la nécessité d'une organisation et d'une structure stable de regroupement. Le comité tripartite avait préparé un texte qui souligne la nécessité d'une concertation

"A plusieurs reprises dans le passé, étudiants, employés de soutien et professeurs se sont engagés dans des actions de solidarité, à l'occasion de batailles menées par l'un ou l'autre des trois groupes...De nouveau cette année, à l'occasion de la réforme Després, la concertation s'impose entre étudiants, employés de soutien et professeurs. Elle s'impose d'autant plus que, cette fois-ci, chacun des groupes est directement touché et par conséquent impliqué dans une bataille commune. Il ne s'agit, cette année, de demander à tel groupe d'en appuyer un autre dans sa bataille, mais plutôt de s'engager de façon concertée dans une bataille commune".(20).

A la suite de ces assemblées de pavillon, le président du SPUQ (M. Van Schendel) fait connaître au président Després dans une lettre qu'il

(18) Extrait du procès-verbal de l'Assemblée des gouverneurs du 23 octobre 1974. Résolution A-315-1264.

(19) Extrait du procès-verbal de l'Assemblée des Gouverneurs du 26 juin 1974, p. 51 et annexes p. 3.

(20) Tract du comité tripartite du 8 novembre 1974.

lui adresse le 11 décembre le résultat de la consultation syndicale. Il lui pose également au nom de l'ensemble des syndiqués et des étudiants quelques questions tant sur la recherche qu'il a certainement effectuée avant de proposer une réforme d'une telle envergure, sur les personnes qu'il a consultées, sur les points précis qui justifient les modifications qu'il propose en particulier en matière d'enseignement et de recherche et sur le caractère privé ou public de cette ou ces études. Le SPUQ informe enfin Després de la résolution du conseil syndical qui dit:

"que le SPUQ propose aux autres syndicats membres du CLIUQ de négocier avec l'Université une lettre d'entente stipulant que, une fois la réforme Després abrogée, toute restructuration de l'Université ne pourra être adoptée sans le consentement négocié des syndicats concernés".(21).

Cette proposition ne représente aucunement une offre de négociation sur la réforme elle-même, ce que Després feindra de croire en la refusant, mais la réaffirmation d'un principe essentiel, celui de notre rôle dans la définition de nos propres conditions de travail, qui nous est reconnu par l'existence même de notre convention collective. C'est ce principe que Després a bafoué.

"Le président feint encore de croire que nous voulons marchander ses petites politiques opérationnelles, alors que nous réaffirmons une opposition non négociable à l'ensemble de sa réforme. Devrait au contraire être négociée une (autre) réorganisation éventuelle si des études publiées en avéraient le bien-fondé de principe. Elle devrait être négociée, de manière à donner une garantie contractuelle que la réorganisation respecterait non seulement les dispositions des conventions collectives en vigueur, mais aussi les normes de leur application".(22).

Il est bien clair que Després a perdu toute crédibilité auprès des syndiqués et des étudiants. Toutefois, la bataille est loin d'être gagnée. La consultation se poursuit, non pas syndicale, mais parmi nos administrateurs, qui évaluent, calculent, supputent, pondèrent chaque mot, chaque phrase d'une deuxième puis d'une troisième version des fameuses politiques opérationnelles. On assiste à une véritable prolifération de paperasse. A peine une politique est-elle imprimée qu'on la change. On en pond une nouvelle plus complète, plus "sophistiquée". Les syndicats assistent à cette brusque frénésie du siège social, amusés mais aussi parfaitement conscients que Després, pour ne

(21) Lettre du SPUQ au président Després. SPUQ-Information, 4e année, No. 1, p. 2. Nous soulignons.

(22) SPUQ-Information, 4e année, No. 1, p. 2. "L'esquive de Després".

pas perdre la face, va tenter de faire passer sa réforme aussi rapidement que possible. Pour lui, l'urgence est manifeste. Il ne peut reculer davantage, face au gouvernement, aux administrations locales et aux syndicats, s'il veut imposer ses politiques. Et il veut aussi pouvoir intervenir à l'Université du Québec à Trois-Rivières où les négociations entre les professeurs et l'UQTR traînent en longueur.

Affiliation du SPUQTR à la CSN

Un danger supplémentaire pour nos administrateurs vient de surgir à Trois-Rivières. En effet, le syndicat des professeurs de l'UQTR (le SPUQTR) vient de décider son affiliation à la CSN. Grâce au SPUQTR, 2/3 des professeurs et chercheurs du réseau font maintenant partie de la CSN. C'est évidemment une grande victoire pour le mouvement syndical. Et cela donne une raison supplémentaire à Després de créer rapidement une situation de fait qui rende son rôle prépondérant dans la négociation.

Il ne nous appartient pas de relater le déroulement de ces négociations mais un fait vient appuyer nos dires. Alors qu'en janvier l'administration locale avait accepté à la table des négociations les définitions contenues dans notre convention collective (SPUQ-UQAM) sur l'assemblée départementale et le directeur de département, en mars la même administration, dûment reprise en mains par Després qui vient de faire adopter toutes ses politiques générales et opérationnelles par l'Assemblée des Gouverneurs, retire son acceptation et propose ni plus, ni moins le texte des politiques opérationnelles en matière d'enseignement et de recherche (E.R.5.). La coïncidence est trop belle pour n'être que fortuite. Le fait que Després se sent très concerné par les négociations entre professeurs et administration locale sera encore démontré par la nomination d'Yvon Dansereau, ex-conseiller personnel du ministre du travail Jean Cournoyer, au poste de directeur des relations de travail à l'UQAM. Ce parachutage d'un homme directement impliqué dans le scandale de la construction (révélé par la commission Cliche) mais qui est par ailleurs reconnu comme un négociateur extrêmement habile et même retors démontre clairement les liens entre le pouvoir en place et l'UdQ, et l'importance pour celle-ci d'avoir un homme tout dévoué dans la place.

“A la suite du témoignage de M. Dansereau (à la commission Cliche) qui jetait un éclairage douteux sur la neutralité du ministère dans le domaine de la construction, certaines personnes haut placées au gouvernement auraient tenté de lui trouver un nouvel emploi le plus rapidement possible. C'est ainsi qu'il aurait obtenu le poste qu'il occupera bientôt à la

constituante de Montréal de l'Université d'Etat”.(23).

L'adoption des politiques opérationnelles

Toutefois, en ce début d'année 1975, les choses n'en sont encore pas là. La réforme Després est toujours en consultation, mais les choses se précisent. On apprend que les textes finals des politiques opérationnelles seront discutés voire même adoptés lors de la réunion de l'Assemblée des Gouverneurs du 26 février 1975. Une stratégie est discutée au CLIUQ pour tenter de s'opposer à cette adoption. Il est décidé de mener le combat sur deux fronts. Le premier au niveau de l'Assemblée elle-même par le truchement des professeurs qui y siègent, que viendront appuyer les présidents de syndicats qui demandent d'être admis dans la salle des délibérations comme observateurs. Le second se mènera au dehors sous forme d'une manifestation des professeurs qui établiront une ligne de piquetage devant le siège social. L'objectif: empêcher l'Assemblée des Gouverneurs de voter les politiques opérationnelles, ou à défaut, obliger au moins Després à modifier certaines clauses de ses politiques opérationnelles sur l'enseignement et la recherche qui reprennent parfois mot pour mot le texte du règlement 19 et souvent même l'aggravent. Le 26 février, Pierre Senay, professeur à l'UQTR et membre de l'Assemblée engage immédiatement la discussion sur ce point. Il demande à connaître les résultats de la “consultation” dont chacun sait qu'ils sont unanimement négatifs, tout au moins de la part du corps professoral. Després refuse. Pierre Senay demande alors:

“qu'avant toute discussion sur les cinquante politiques opérationnelles, le principe de la “souveraineté départementale” soit clairement reconnu et que l'énoncé en soit substitué aux art. 2.9.5., 2.9.6. et 2.9.7. de la politique ER-5 qui porte sur l'organisation de l'enseignement et de la recherche, politique appelée à devenir règlement général. L'art. 2.9.5. définit l'assemblée départementale d'une manière non conforme à nos conventions collectives. L'art. 2.9.6. déclare le directeur de département “notamment responsable” d'une série de mesures qui relèvent du droit de gérance: bien que le texte ne le dise pas, le contexte indique donc qu'il est responsable devant l'Administration, c'est-à-dire devant le vice-recteur. Le “notamment” implique même un contrôle patronal non limitatif, donc plus étendu que dans les premières versions des P.O. Quant à l'art. 2.9.7. il attribue au C.A. local, lui-même contrôlé par le Siège Social, tous les pouvoirs pour définir, “selon les modalités qu'il convient” (sic), les modes de désignation des directeurs de département. Pierre Senay insiste

(23) Le Jour du 4 mars 1975. Le ménage a commencé au ministère du Travail.

sur le fait que sa demande est une "condition préalable" à toute discussion. Si l'A.G. la rejette, il se verra forcé de démissionner".(24).

Comme on le voit, les patrons tentent à nouveau d'étendre leur droit de gérance et de transformer les directeurs de départements en administrateurs. Devant l'attitude très ferme de P. Senay, Després accepte de transformer l'assemblée en comité plénier pour discuter en priorité de ce point. Pendant que cette discussion se déroule à l'intérieur, à l'extérieur 250 personnes (110 de l'UQAM, dont près de 80 professeurs) manifestent leur opposition à la réforme Després.

L'argumentation des patrons, Maurice Brossard, recteur de l'UQAM en tête, est de dire que l'assemblée des gouverneurs ne peut pas revenir sur ses décisions d'octobre 1974, de respecter les conventions collectives en vigueur. En effet, d'après eux intégrer la définition du directeur de département telle qu'apparaissant dans la convention collective SPUQ-UQAM contreviendrait aux dispositions de deux conventions collectives actuellement en vigueur à Chicoutimi et à Rimouski.

"Elle aurait également pour effet de rendre obligatoire cette définition dans le projet de convention collective que l'UQTR négocie présentement avec le syndicat des professeurs de cet établissement".(25).

François-Pierre Gagnon, professeur à Rimouski et P. Senay tentent de démontrer qu'il s'agit de sanctionner et de garantir réglementairement des droits déjà acquis et non d'empêcher cette garantie de fonctionner, rien n'y fait. Suite à un vote de l'assemblée, la proposition de P. Senay est battue. Seuls les 2 professeurs présents (sur 3) et un étudiant (M. Marc Chabot, étudiant à l'UQTR) ont voté pour. Ceux-ci quittent alors la salle et du même coup démissionnent de l'Assemblée des Gouverneurs. Le troisième professeur (M. R. Fortin de Chicoutimi) démissionnera le 3 mars. La participation est terminée. Les journaux se font largement l'écho de ce geste spectaculaire qui n'empêche toutefois pas l'Assemblée des Gouverneurs de voter toutes les politiques opérationnelles le 27 février 1975. Parmi celles-ci, 15 ont un caractère de règlement général. Il s'agit entre autres:

- des programmes de premier cycle et d'études avancées
- de l'organisation de l'enseignement et de la recherche
- de l'évaluation des activités de recherche
- des relations de travail.

(24) SPUQ-Information, 4e année, No. 3, p. 5: 26 février 1975: début de nos prochaines négociations.

(25) Communiqué de la direction générale des relations publiques de l'UdQ du 28 février 1975, p. 2.

Comme on le voit, Després a la haute main sur tous les domaines qui touchent nos conditions de travail, en particulier l'enseignement et la recherche. C'est lui aussi qui en dernier ressort agira sur nos relations de travail.

Malgré le fait que Després a réussi à faire voter son projet de restructuration, il faut se garder d'un sentiment trop pessimiste sur notre force syndicale. Sans la vigilance du SPUQ et du CLIUQ, la réforme aurait passé beaucoup plus vite et surtout sans être analysée. A cause de notre opposition unanime, Després a dû reculer plusieurs fois, instituer une consultation, même bidon, modifier en profondeur son projet. Notre administration locale en est même venue à nous appuyer, bien indirectement il est vrai, en prenant position en conseil d'administration contre certaines dispositions des politiques opérationnelles.

Mais surtout Després a créé involontairement, un regroupement des forces syndicales. L'affiliation du SPUQTR à la CSN en est le meilleur exemple. Nous irons à la prochaine bataille pour notre troisième convention collective plus unis, mais aussi plus conscients des enjeux véritables. N'oublions pas que c'est à ce niveau que Després doit nous battre s'il veut enfin gagner.

Conclusion

Les pages qui précèdent ne sont qu'un exposé des faits. Il est temps maintenant d'en tirer les conclusions. Il paraît assez évident que la restructuration de l'UdQ a donné à Després tous les moyens nécessaires pour obliger les constituantes et leurs membres, tant professeurs et étudiants, à suivre les exigences du grand patronat (qu'il nomme pudiquement le milieu socio-économique). Ceci est surtout visible dans les politiques opérationnelles qui touchent le domaine de l'enseignement et de la recherche. Pour mettre en oeuvre ces politiques, Després insiste avant tout sur leur nécessaire rentabilité (enseignement au coût minimum et recherche autofinancée, c'est-à-dire par commandite). L'article de Jacques Bourgault (Sciences politiques) sur la rationalisation des choix budgétaires en explique la technique.

Le deuxième but de Després est de se donner les moyens légaux pour combattre les syndicats de professeurs, car ces derniers représentent une menace non négligeable dans son processus de planification technocratique. L'histoire du SPUQ présentée par Louis Gill (Sciences économiques) en donne une bonne illustration.

Aujourd'hui, 8 mois après avoir été votées, les politiques de Després commencent à faire sentir leurs effets. L'attaque est subtile et quelquefois difficilement discernable. Le document produit par le décanat des études avancées de l'UQAM, sur l'organisation de la recherche en est un exemple. Ce document, sous couvert de rationalisation, définit que la recherche doit se faire dans des centres de

recherche qui eux doivent s'autofinancer de plus en plus. Symptomatique de l'état d'esprit de nos administrateurs, le fait que toutes les définitions données dans le document sont tirées du règlement 19 ou des politiques opérationnelles. Que devient notre convention collective?

L'adoption de la réforme Després ne doit pas être prise à la légère. En effet de par sa structure actuelle, le siège social de l'UdQ peut agir efficacement à des niveaux où auparavant on ne le voyait guère. Ainsi l'UQAM vient de perdre deux programmes de formation des maîtres, en mathématiques (PERMAMA) et en français (PERMAFRA) qui sont maintenant du domaine de la Télé-université, mise en place par Després. Il faut aussi s'attendre à une tentative d'augmentation de la charge d'enseignement par le biais des exigences de l'éducation permanente, sans pour autant qu'il y ait amélioration de la qualité de cet enseignement, bien au contraire. Le but du gouvernement est de faire croire à une démocratisation de l'enseignement supérieur, à une augmentation des "services d'éducation" alors qu'en fait, il ne veut que rentabiliser une opération de mise en tutelle de l'enseignement. Face à cette mainmise du gouvernement et à travers lui du grand patronat qui veut contrôler aux moindres coûts la formation de la main-d'oeuvre dont il a besoin, il est temps que nous prenions nos responsabilités en tant que professeurs et travailleurs syndiqués quant à notre rôle véritable d'enseignants et de chercheurs.

La réforme Després ne fait qu'accélérer un processus d'aliénation mis en oeuvre depuis longtemps, mais que nous refusons de voir. Nous devons lutter, non seulement pour, à court terme, améliorer nos conditions de travail, mais surtout pour renverser le rapport de forces qui existe dans notre système et donner le pouvoir aux travailleurs. Cette lutte commence par la préparation de notre prochaine convention collective et aussi par le refus des lois Trudeau et Bourassa **sur le gel des prix (?) et des salaires.**

LES GRIEFS ET LES RELATIONS DE TRAVAIL A L'UQAM, 1971-1975

Par Dorval Brunelle
(automne 1975)



1.- Présentation du problème et du cadre d'analyse

Dans les pages qui suivent, nous allons chercher à cerner l'évolution des relations de travail à l'UQAM à partir des griefs déposés par le syndicat des professeurs (SPUQ) et de l'argumentation développée par la partie patronale à l'occasion des arbitrages qui ont opposé le syndicat et l'administration.

Cette étude sera d'abord et avant tout l'occasion d'une interrogation sur la nature et la fonction des rapports de travail en général, mais aussi l'occasion d'une analyse empirique des formes particulières que revêtent les relations de travail dans cet appareil social de production qu'est l'UQAM. Il importe d'indiquer au départ qu'au-delà de ce cadre immédiat, l'UQAM est partie intégrante d'un réseau universitaire, l'Université du Québec et que ce réseau relève du Ministère de l'Éducation du Québec. Notre étude des relations de travail à l'intérieur de l'UQAM est ainsi limitée par le cadre juridique même dans lequel s'inscrivent les rapports entre le syndicat et l'administration qui met de côté les rapports entre l'administration locale et l'administration centrale, entre celle-ci et le Ministère **comme si** ces rapports n'avaient aucune incidence sur les relations de travail à l'UQAM. A cet égard, le personnel enseignant de l'UQAM est exactement dans la même situation objective que n'importe quel groupe de salariés qui négocie avec une industrie locale détenue par des intérêts économiques géographiquement distants. En fait, cette espèce d'absence d'homologie entre l'unité juridique, l'unité économique et l'unité politique de production ne fait que rendre compte de la complexification qu'entraîne toute appropriation poussée du pouvoir et marque l'extraordinaire extension bureaucratique qu'entraîne sa centralisation.

Cette hiérarchisation indique aussi, évidemment, l'absence d'autonomie de l'entreprise locale face au pouvoir central et rend relativement vaine toute tentative d'une véritable négociation à ce niveau. Néanmoins, étant donné qu'il s'agit pour nous de privilégier un matériel particulier, nous n'avons aucune raison de croire que le lieu géographique ou hiérarchique où telle décision a été prise puisse changer quoi que ce soit au fond de la décision elle-même. En ce sens, il n'y a aucune raison de croire que les arguments invoqués ou les décisions rendues auraient pu différer si la cause du grief avait été entendue au niveau provincial; il n'y a non plus aucune raison de croire que le secteur universitaire échappera à l'unification des conventions collectives de travail et, par voie de conséquence, à celle des sentences arbitrales comme cela s'est passé dans l'enseignement primaire et secondaire d'abord, dans l'enseignement collégial par la suite.

1.1.- Le problème: sa place et son importance politique

Ceci étant établi, il ne s'agira pas seulement, à l'occasion de l'ana-

lyse que nous voudrions faire des griefs déposés sous l'empire des conventions collectives intervenues entre le SPUQ et l'UQAM, de privilégier une approche quantitative du nombre des causes gagnées ou perdues, voire même une approche plus stratégique de la portée politique de tel gain ou de telle perte, mais encore et surtout de nous attacher à l'évaluation concrète et qualitative de la nature des rapports entretenus par l'administration à l'endroit du personnel enseignant afin de dégager la nature des rapports de pouvoir sur le travail dans nos sociétés. Nous voudrions ainsi contribuer à l'analyse des rapports sociaux de travail en cherchant à révéler leur nature essentiellement contradictoire. En effet, tout ce qui touche à l'étude des rapports de travail en tant que tels est fréquemment ignoré sous prétexte que ces rapports seraient régis par une nécessité immanente, pire, sous prétexte que la nature et les fonctions des rapports de travail relèveraient de la "constitution (même) des choses extérieures",⁽¹⁾ de la configuration même des moyens de production, exactement comme si elle pouvait dicter sa manipulation, exactement comme si telle matière scientifique pouvait dicter le processus de production et de transmission des connaissances.

On a parfois tendance à oublier que le rapport de travail dans nos sociétés se double d'un rapport de subordination,⁽²⁾ c'est-à-dire d'un rapport de pouvoir. A son tour, ce rapport de subordination ou de pouvoir est subsidiaire à cet autre rapport qu'est le rapport de propriété ou de possession, c'est-à-dire le rapport entre les moyens de production et les propriétaires ou les "fonctionnaires" de ces moyens de production.⁽³⁾

(1) Mill, John Stuart, *Principes of Political Economy*, Toronto, U. of T. Press, 1965, Livre II, ch. 1, p. 199

(2) Comme l'ont relevé tous les juristes. Voir, par exemple, Savatier, René, *Cours de droit civil*, Paris, Librairie générale de droit et de jurisprudence, 1947, tome II, pp. 402-03. Aussi, d'Aoust, Claude, *Le contrat individuel de travail en droit québécois*, Montréal, Presses de l'UdM, 1971, texte ronéé, p. 6.

(3) "Fonctionnaires" est employé ici dans le sens où Marx dit des capitalistes qu'ils sont "les fonctionnaires du capital", cf., Marx, K., "Matériaux pour l'économie", *Oeuvres*, tome 2, N.R.F., coll. "La Pléiade", 1968, pp. 419 sq, et 437sq.

Par ailleurs, ce terme a l'énorme avantage de contourner la question théorique de la nature juridique du rapport qu'entretient le détenteur d'un pouvoir quelconque avec des moyens de production. Peut-on parler de "propriété" dans des entreprises publiques, par exemple, ou faut-il plutôt utiliser l'expression "possession"? En fait, le fondement théorique de ce droit ou de ces privilèges importe peu ou prou, seul importe, finalement, qu'il soit exercé, quelle que soit par ailleurs la rationalisation qu'en fasse son titulaire. Cf., Bettelheim, Charles, *Calcul économique et formes de propriété*, Paris, Maspero, 1970, notamment aux pages 122-125.

Il est en effet impossible de comprendre la notion de travail, encore moins la nature du pouvoir sur le travail, si l'on n'établit pas cette distinction fondamentale entre le rapport abstrait aux moyens de production fondé juridiquement dans la propriété ou la possession des moyens de production, et le rapport concret à ces mêmes moyens de production fondé socialement dans la capacité de transformation d'une matière et qui est **seul** le véritable procès social de travail: le travail vivant.

C'est en effet le premier rapport, le rapport abstrait sanctionné juridiquement en tant que **droit réel**(4) qui fonde le pouvoir sur les procès de travail, c'est-à-dire un ensemble d'**obligations personnelles** des travailleurs directs à l'endroit des détenteurs de droits réels sur une production.

Ces déterminations contradictoires produisent des effets dont le plus important est sans contredit celui de soustraire au producteur direct le pouvoir sur son propre travail en transférant ce pouvoir au non-producteur. On aboutit alors à l'**apparente** absurdité qui caractérise par excellence les rapports de travail dans nos sociétés, où l'ensemble des rapports de pouvoir sur, notamment, les moyens à mettre en oeuvre dans les procès de travail sont appropriés précisément par ceux qui n'exécutent pas le travail sinon par ceux qui le font exécuter.

Or, à cause de la nature même des déterminations en cause, — notamment du caractère absolu, en droit(5) comme en fait, du rapport abstrait aux moyens de production — le processus d'appropriation de pouvoir ou, si l'on préfère, le processus d'extension du pouvoir ne connaît pas de limites. Cette extension illimitée du pouvoir établit dès lors la constante détérioration des conditions de travail et l'inéluctable dévalorisation économique du travail. La seule limite à cet arbitraire est évidemment fondée dans la résistance de ceux sur lesquels le pouvoir s'exerce, dans leurs luttes.

Certains auteurs établissent à cet égard une distinction entre luttes économiques ou privées et luttes politiques ou sociales.(6) Si nous retenons cette dichotomie, il ne semble pas faire de doute que le syndicalisme nord-américain — et québécois en particulier — est de nos jours caractérisé par les revendications privées davantage que par les luttes politiques durables.

(4) Cf. Savatier, op. cit., tome I, p. 295 et la critique développée par nous dans: "*Droit et marchandise: pour une critique de la propriété privée*", Montréal, 1973, texte ronéo: aussi in: *Les cahiers du C.E.R.E.L.*, Lille, 1975.

(5) Ce caractère absolu est inscrit dans la propriété elle-même selon notre Code civil (articles 406, 408 et 409). Pour une analyse de ces textes, voir notre essai, *Le Code Civil et les rapports de classe*, Montréal, P.U.Q., 1975, chap. 1.

(6) Voir, par exemple, Segrestin, Denis: "Du syndicalisme de métier au syndicalisme de classe: pour une sociologie de la C.G.T.", in: *Sociologie du Travail*, avril-juin 1975, pp. 152-173.

C'est afin de pallier à ce manquement que nous avons entrepris la présente recherche sur la nature des relations de travail dans cet appareil de production qu'est l'UQAM.

"Il apparaît important que soit faite, de temps en temps, une étude précise et concrète d'un rouage de la société actuelle qu'on vise à transformer. Car enfin, il est vrai que la lutte des classes n'est pas du domaine de l'opinion, de l'idéologie, mais tout simplement du fait expérimental de l'observation, que tout un chacun est à même de vérifier. Il est vrai que la justice et l'administration ne sont pas neutres dans cette lutte, mais globalement, du côté du patronat. Là encore, ce sont des faits. Encore faut-il les montrer, les mettre à jour, d'autant qu'ils sont dissimulés le mieux possible par les groupes sociaux dominants. Ceux-ci ont besoin de les cacher pour mieux sauvegarder leurs privilèges et pour se donner une bonne conscience. La dissimulation est devenue, en règle générale, involontaire, inconsciente et peu perceptible par les dissimulateurs eux-mêmes; ils ont fini par faire croire et par croire eux-mêmes à la neutralité des Institutions et au caractère dérisoire de la lutte des groupes sociaux. Ils ont alors beau jeu de la nier ou de la présenter comme le reflet d'une opinion dépassée."(7)

1.2. Le cadre d'analyse

Une fois le sens et la portée d'une recherche comme celle-ci établis, il faut maintenant élaborer quelque peu le cadre d'analyse dans lequel nous opérerons.

Les conditions de travail du personnel enseignant dans une université ne peuvent échapper à des déterminants qui établissent la ligne générale — si l'on peut exprimer ainsi cet aspect particulier du cadre sociopolitique dans lequel nous vivons, — dans laquelle s'inscrivent tous les rapports de travail dans n'importe quelle entreprise.

Plusieurs travaux récemment parus ont porté à l'avant-scène l'analyse de la contradiction entre travail manuel et travail intellectuel en tant que résultat de l'évolution des rapports sociaux de travail.(8) On sait qu'il ne s'agit pas tellement d'une contradiction fondée sur la nature du travail effectué, non plus que sur la nature des moyens de production —

(7) Dravet, Henri, *Le droit syndical*, Paris, "Citoyens", Editions Universitaires, 1972, p. 144.

(8) Notamment, Maignien, Yannick, *La division du travail manuel et intellectuel*, Paris, Maspéro, 1975; Rinehart, James W., *The Tyranny of Work*, Don Mills, Longman Canada Ltd, Canadian Social Problems Series, 1975; et Jenkins, Davis, *Job Power, Blue and White Collar Democracy*, Baltimore, Penguin Books, 1974.

i.e. selon qu'il s'agit de moyens physiques ou intellectuels comme la technique, — mais bien sur une position objective par rapport à des moyens de production, position objective qui fonde le rapport de pouvoir d'individus sur d'autres individus dans des rapports capitalistes de production. En effet, si tout travail quel qu'il soit est une somme ou une unité d'activités manuelles et intellectuelles, c'est seulement en système capitaliste que la division du travail est établie en tant que nécessité liée aux impératifs de la production; en d'autres mots, c'est seulement avec et par la division sociale entre capital et salariat qu'est instaurée la division entre la conceptualisation du travail et son exécution.(9) L'appropriation des fins du travail et des moyens à mettre en oeuvre pour le réaliser par les "fonctionnaires" d'un capital est la forme même que revêt, dans ce système, le pouvoir sur les procès de travail.(10)

Cette contradiction dans des travaux ne recoupe pas nécessairement la distinction entre travailleurs manuels et travailleurs intellectuels. Néanmoins, la confusion est "compréhensible" pour deux raisons: d'abord parce que la fragmentation du travail et la parcellisation des tâches sont le résultat d'une appropriation du contenu intellectuel d'un travail unifié, opération effectuée par des intellectuels; ensuite parce que ces intellectuels étant progressivement devenus des salariés, ils ont été tenus pour des travailleurs.

Mais il y a plus. Cette contradiction entre travail manuel et travail intellectuel tendra de plus en plus à recouper la distinction entre travailleurs manuels et travailleurs intellectuels dans la mesure même où ceux-ci s'approprient les travaux intellectuels pour se décharger des fonctions manuelles.

On comprend alors l'importance que peut avoir une étude consacrée à ces "travailleurs intellectuels" que sont les enseignants universitaires. Echapperont-ils, en tant que salariés subordonnés, à ce phénomène social qui affecte tous les salariés subordonnés: la parcellisation du

travail qui conduit à l'augmentation ou à l'extension des tâches manuelles?

En d'autres mots, si tout travailleur manuel est, dans nos sociétés, et en tant qu'il est salarié, un travailleur asservi, tout travailleur intellectuel salarié n'est pas nécessairement détenteur d'un pouvoir sur des travailleurs manuels; par ailleurs, si tout travailleur intellectuel salarié est, dans nos sociétés, un travailleur soustrait aux fonctions manuelles d'exécution et, en tant que tel, un "privilegié", il peut être exploité tout autant qu'un travailleur manuel. Reste à voir si les formes de cette exploitation varient par rapport à celles que subissent tous les travailleurs.

En réalité, le travailleur intellectuel salarié et soumis au pouvoir, — i.e. asservi — est dans une position charnière très importante; l'analyse de cette position objective permet de montrer en quoi et comment la contradiction entre détenteurs de pouvoirs et travailleurs manuels s'articule autour de tels travailleurs intellectuels salariés, contradiction dont l'effet premier est de briser l'unité d'un procès de travail pour le fragmenter, le diviser en travaux manuels d'une part, en travaux intellectuels de l'autre. On assiste ainsi à une dégradation progressive de la fonction du travailleur intellectuel dans la mesure même où le temps consacré à des travaux manuels tend à prendre le dessus par rapport au temps consacré à des travaux intellectuels. Concrètement, pour l'enseignant universitaire, cette dégradation fonde sa résistance contre la baisse du temps susceptible d'être consacré à la recherche — à la transformation des connaissances acquises — en même temps que sa résistance contre l'augmentation du temps consacré à l'enseignement en tant qu'unique processus de transmission des connaissances acquises.

En effet, la ligne de démarcation entre travail intellectuel et travail manuel consiste précisément dans la dissociation entre la transformation et l'exécution pure et simple. La lutte avec les détenteurs du pouvoir se fait donc autour de ces travaux intellectuels en vue de leur appropriation. C'est ainsi que la fonction des travailleurs intellectuels tend à comporter de plus de travaux manuels, de simples manipulations; c'est ainsi que le travailleur intellectuel tend à devenir un travailleur manuel, un exécutant de fonctions répétitives. Si les universitaires sont les derniers en date à prendre conscience de ce processus, cela n'est nullement lié à une quelconque ignorance de leur part mais, plus simplement, à ce fait qu'ils sont les derniers en date à le subir!

Ce phénomène de l'appropriation et de la centralisation des travaux intellectuels a évidemment comme corollaire et aboutissement l'extension des fonctions ou travaux manuels. Or, cette extension se fait évidemment aux dépens de **tous** les travailleurs, elle n'est que plus manifeste chez des travailleurs intellectuels asservis. Il y a d'ailleurs, dans ce processus, une double contrainte: la première est à l'effet que l'extension du

(9) Cette précision est essentielle. En effet, le travail manuel n'est pas *naturellement* un travail asservissant; le travailleur manuel n'est pas *nécessairement* un travailleur asservi, il le devient *forcément* avec le salariat. Voir à ce sujet, Pernous, Régine, *Histoire de la bourgeoisie en France*, tome I, Editions du Seuil, p. 364: "...à travers le programme d'éducation que vont adopter les bourgeois français (surtout à partir du XVI^e siècle), s'esquisse toute une conception de l'existence, conception éminemment bourgeoise qui peut s'énoncer en deux termes, lesquels ne sont contradictoires qu'en apparence: d'une part le culte du travail, de l'autre le dédain du travail manuel".

(10) Selon le comité du contrat de travail de l'Office de révision du Code civil l'attribut principal du contrat de travail est "le lien de préposition caractérisé par le pouvoir de contrôle de l'employeur sur l'employé, tant dans la fin recherchée que dans les moyens utilisés". cf. *Rapport sur le contrat du travail*, Montréal, 1969, pp. 5-6.

pouvoir sur des procès de travail est fondée à la fois dans l'appropriation de nouvelles fonctions intellectuelles auprès des détenteurs du pouvoir et la désappropriation de fonctions manuelles; la seconde est à l'effet que cette extension fonde la concentration des fonctions intellectuelles, donc l'extension ou, si l'on veut, l'universalisation des fonctions manuelles. On aboutit ainsi à la centralisation des travaux intellectuels auprès des uns, à la socialisation des fonctions d'exécution auprès de tous les autres.(11)

Ces processus ont fait l'objet de travaux qui remettent en cause la vision simpliste et par trop optimiste avancée par les tenants de la thèse de la libération sociale des tâches manuelles grâce à la révolution technique et scientifique.(12)

On sait d'ores et déjà que de tels processus sont à la base des nombreuses et incessantes déqualifications que subissent les travailleurs à l'heure actuelle, — qu'il s'agisse des postiers ou des perforateurs de cartes d'ordinateurs, — processus qui se présentent généralement comme une rationalisation et / ou comme une mécanisation des procès de travail. La raison donnée n'est pas importante; ce qu'il importe de retenir, encore une fois, ce sont les mécanismes en cause: on prétend dans tous les cas imposer une apparente épargne de temps de travail social alors qu'il s'agit, dans les faits, d'imposer une **augmentation** du rythme et / ou de la durée du travail manuel contre la **cession** du temps auparavant consacré à un travail intellectuel. Cette curieuse "économie" de temps constitue en réalité une surcharge de temps de travail manuel et se traduit sur le plan économique par une augmentation des coûts de la production à cause, d'une part, de l'augmentation des coûts de surveil-

(11) Cet élément est capital pour comprendre le phénomène même de la syndicalisation des cols blancs d'abord, des universitaires ensuite. En effet, au-delà du contenu corporatiste inhérent à certaines revendications, et que le syndicalisme seul pouvait défendre, il y a surtout la similarité croissante dans la nature des fonctions assumées. c'est-à-dire, finalement, l'identité des rapports de pouvoir qui peuvent expliquer un rapprochement qui, il y a dix ans à peine, était impensable. Nous essaierons de développer en conclusion cette question de l'articulation des rapports de travail avec la lutte politique.

(12) Voir, par exemple, Braverman, Harry, *Labor and Monopoly Capital, The Degradation of Work in the Twentieth Century*, New York, Monthly Review Press, 1974. Pour un essai d'analyse de cette extension des occupations manuelles à partir des recensements canadiens, voir notre article, "Analyse de la structure occupationnelle de la main-d'oeuvre québécoise, 1951-1971", in *Sociologie et Sociétés*, vol. VII, no. 2 (à paraître, janvier 1976). La critique la plus pénétrante de cette thèse des effets miraculeux d'une "troisième révolution industrielle", de la "tertiarisation de l'économie", etc., a été faite par Beaudelot, Christian, Establet, Roger et Malemort, Jacques, *La petite bourgeoisie en France*, Paris, Maspéro, 1974.

lance et de contrôle des procès de travail de plus en plus asservissants, d'autre part, de l'augmentation de la valeur marchande des travaux intellectuels ainsi appropriés.(13)

Dans ces conditions, on n'assiste jamais à une véritable épargne de temps de travail social au niveau même des rapports de production, mais plutôt au double phénomène suivant: **premièrement**, à l'augmentation de la durée et de l'intensité de la dépense de temps de travail manuel, augmentation rendue possible précisément par l'appropriation des fonctions intellectuelles relevant auparavant des travailleurs manuels eux-mêmes ou encore par la déqualification des travailleurs intellectuels(14); **deuxièmement**, à la métamorphose de l'épargne sociale en épargnes privées, c'est-à-dire au transfert de l'épargne sociale de temps du niveau des rapports de production à celui des rapports de consommation, là précisément où les individus sont repliés dans leur vie **privée**, dans leurs loisirs.(15)

Ce double phénomène produit alors, en même temps que la centralisation croissante du pouvoir sur le travail, la généralisation de l'incapacité de changer les procès de travail qui est l'aliénation à l'endroit des fins sociales du travail et de la fonction sociale des moyens de production.

Néanmoins, malgré que ces phénomènes se rencontrent et soient vécus dans tous les appareils sociaux à l'heure actuelle et affectent notamment tous les employés de soutien, une certaine pudeur intellectuelle laisserait croire que l'enseignant échapperait à cette loi d'airain de

(13) Il s'agit en réalité d'un phénomène assez curieux que les parties d'un travail décomposé valent davantage — ou coûtent plus chers — que ce même travail recomposé. Il y a, au delà du fait que la composition implique *plusieurs* individus comme porteurs d'un travail fragmenté, — ce qui implique l'achat de plusieurs forces de travail, par opposition à l'unité antérieure du travail et de l'individu, — il y a là un phénomène qui tendrait à démontrer la profonde irrationalité économique de la division du travail poussée au-delà d'une recombinaison par un collectif de travail, c'est-à-dire l'irrationalité du pouvoir fondé sur la parcellisation sociale du travail; cette irrationalité pourrait être synthétisée dans la question suivante: à quel moment la division technique du travail se transforme-t-elle en technique de division des travailleurs?

(14) Sur ce point précis, voir Braverman, Harry, op. cit., p. 112, où, citant *The Principles of Scientific Management*, de F.W. Taylor, on peut lire: "Les *managers* assument...le fardeau d'amasser toute la connaissance traditionnelle qui par le passé appartenait aux ouvriers, pour la classer, l'ordonner et la réduire finalement à des règles, des lois et des formules...".

(15) Ceci est cause notamment de ce que "le machinisme le plus perfectionné force l'ouvrier à consacrer plus de temps au travail que ne l'a jamais fait le sauvage de la brousse ou l'artisan avec ses outils simples et grossiers", K. Marx: "Principes de l'économie", in: *Oeuvres*, t. 2, op. cit., p. 308.

la croissance, que l'école ou l'université ferait exception sur ce plan. Il n'en est évidemment rien! Le meilleur exemple de ce processus de centralisation du travail intellectuel et d'extension des fonctions manuelles nous est donné dans l'implantation récente de ces fameux examens dits "objectifs". A cette occasion, sous des prétextes d'économies — qui, répétons-le, ne se traduisent jamais dans des réductions de coûts mais systématiquement par des hausses, — on augmente et on généralise des manipulations manuelles et mécaniques en laissant aux bons soins d'un ordonnateur et de ses serviteurs les fonctions intellectuelles.

La raison première et dernière de cet ensemble de déterminations ne réside évidemment ni dans les travailleurs, ni dans la machinerie non plus que dans la technique ou le savoir, bref, elle ne réside pas dans les forces productives, mais bien dans les rapports de production, c'est-à-dire dans les rapports entre les moyens de production et leurs fonctionnaires d'une part, entre les mêmes moyens de production et leurs travailleurs directs de l'autre.

Compte tenu de ces quelques éléments, on peut dès lors être en mesure de comprendre la fonction objective de l'Université par rapport à sa fonction concrète et de situer les conflits qui opposent les enseignants aux administrateurs dans leurs véritables perspectives. Si la fonction objective d'une université est de dispenser des enseignements de la plus haute qualité aux meilleurs coûts à la fraction la plus vaste possible d'une collectivité, sa fonction concrète sera — ainsi que dans n'importe quelle entreprise — l'appropriation et la centralisation du travail intellectuel d'une part, l'extension des fonctions manuelles d'exécution de l'autre. Cette appropriation et cette centralisation de tâches intellectuelles se transforment alors en **pouvoirs** sur des individus dans leurs procès de travail. Ou encore, pour reprendre les notions utilisées antérieurement, la fonction concrète de cet appareil qu'est l'université sera l'accumulation et la centralisation de l'épargne de temps de travail manuel — c'est-à-dire l'accumulation et la centralisation du pouvoir sur le travail, — accumulation et centralisation rendues possibles par l'augmentation des dépenses de temps de travail manuel auprès des exécutants de tous ordres.

Il est donc erroné d'analyser les rapports de force au sein d'une entreprise quelconque comme s'il s'agissait de rapports d'équilibre entre les parties en présence; l'accumulation de pouvoirs est un processus continu, incessant, dont la limite réside uniquement dans la résistance de ceux auprès desquels elle s'effectue.

Faute de tenir compte de ces éléments, on risque de percevoir les luttes dites "industrielles" uniquement comme affrontements en vue du partage de ce gâteau que sont les biens de consommation et d'oublier l'**essentiel** qui est le travail, son exercice et sa finalité, en tant que fonctions sociales d'une part, le travail comme lieu d'insertion de l'individu

dans sa société de l'autre.

Une dernière remarque s'impose avant d'aborder notre sujet: on pourrait penser que l'enseignant au niveau universitaire constitue un "cas" particulier en ce sens que, malgré qu'il soit un salarié, il dispose d'une autonomie relative sur son temps de travail qui pourrait compliquer sérieusement l'analyse. A ce titre, l'universitaire est "privilegié" par rapport aux autres salariés, même les autres travailleurs intellectuels, qui doivent rendre compte de tout leur temps de travail et pour lesquels d'ailleurs ce temps est, règle générale, fixe et immuable; c'est le neuf à cinq! Dans cette perspective, **malgré** son statut de salarié, l'enseignant universitaire participe de l'autonomie du professionnel ou de l'artisan à son compte, et ses rapports à ses moyens de travail, dans une certaine mesure, relèvent de rapports para-capitalistes de production, c'est-à-dire qu'ils sont, pour partie, soustraits à la domination que ces rapports impliquent et demeurent sous le contrôle de l'individu. Mais plutôt que d'un obstacle à l'analyse, cet élément est essentiel pour situer davantage sa portée; il l'est aussi pour comprendre que la forme première que prendra tendanciellement l'évolution des rapports de travail à l'université, ce sera précisément la destruction de cette autonomie individuelle relative et la soumission de l'enseignant universitaire au rapport de domination qu'implique **forcément** son statut de salarié.

Afin de rendre compte des formes particulières que ces processus d'appropriation et d'extension des droits de la gérance ont pu prendre, nous allons, dans un premier temps, préciser quelques termes de base, tandis que dans un second temps, nous aborderons successivement l'étude des griefs et des arbitrages déposés et entendus sous l'empire des deux conventions intervenues entre le syndicat et l'administration.

2. La convention collective et les griefs

On énonce parfois, en droit du travail, que le rôle de la convention collective consiste dans "l'instauration d'une paix temporaire entre l'employeur et les salariés par l'établissement d'un régime de travail ordonné".(16) Il faut tout de suite préciser que la convention collective ne couvre pas la totalité des rapports susceptibles de naître entre employeur et salariés à l'occasion des relations de travail mais uniquement ceux qui y sont expressément prévus ou qui sont prévisibles du fait de l'extension à laquelle peuvent donner ouverture les termes mêmes d'une convention.

(16) Québec, P.U.L., 1971, p. 231. Et aussi Laperrière, René. *Cours de droit du travail*, Montréal, Centre audio-visuel, UdeM, 1972, texte ronéo, p. 152, où l'auteur utilise les expressions "traité de paix" et "charte des relations de travail dans l'entreprise" pour décrire une convention collective.

Ceci est fort important pour saisir la limite d'application de la convention: tout ce qui n'y est pas explicitement prévu ou prévisible relève **de facto** des droits de la gérance. Dans ces conditions, la "paix" qu'instaure la convention est à la fois limitée et temporaire; limitée dans la mesure où elle ne porte que sur ce qui a fait l'objet d'entente préalable, et temporaire, puisque l'ensemble des rapports devient sujet à renégociation avec chaque renouvellement de la convention avec les conséquences fâcheuses que cela implique pour les salariés comme nous le verrons.

On verra également que l'équilibre entre les parties qu'est censée établir la convention par rapport à la situation qui prévaut en matière de contrat individuel de travail est plus que précaire: si, du côté des administrateurs, tout est toujours acquis, du côté des employés tout est toujours à ré-acquérir.

En réalité, il faut peut-être davantage appréhender une convention comme un frein à l'arbitraire patronal plutôt que comme une véritable limitation aux droits de la gérance. En effet, cette dernière approche a le fâcheux désavantage de reposer sur une vision "fixiste" des droits de la gérance, c'est-à-dire de poser ces droits comme étant de toute éternité fondés sur un ensemble de principes immuables; ce faisant, elle rejette complètement le caractère dynamique de ces droits, mieux, le processus de leur production par appropriation auprès des exécutants. Faute de procéder ainsi, on est conduit à développer une problématique fort idéaliste des droits, en vertu de laquelle le droit de la gérance **produirait** le droit au renvoi, au licenciement, au contingentement, etc. comme par une espèce de parthénogénèse.(17)

Une fois ces controverses et divergences posées, on peut définir la convention collective de la manière suivante:

"la convention collective apparaît comme une entente entre un employeur et un organisme ou groupement représentant ses employés, portant sur leurs conditions de travail."(18)

2.1. - Quelques données

Sous l'empire des deux conventions collectives intervenues entre le SPUQ et l'UQAM, c'est-à-dire entre la fin novembre 1971 et la fin août 1975 — soit un peu moins de quatre années — il a été déposé 217 griefs individuels ou collectifs par 295 professeurs, six griefs départementaux — dont un par une section de département — et quatre griefs par le syn-

(17) Ce type de raisonnement apparemment absurde est cher à l'approche juridique. C'est ainsi que le droit de propriété *donne* ou confère le droit sur tout ce qui est produit par la propriété, en laissant dans l'ombre un *détail*: pour qu'une propriété produise quoi que ce soit, il faut quelqu'un qui mette les mains dans le purin!

(18) Gagnon, Lebel et Verge, *op. cit.*, p. 232.

dicat. C'est dire qu'au total, plus de quatre cents professeurs, — dont certains trois, voire quatre fois, — ont été impliqués dans quelque mésentente avec l'administration.(19)

Le tableau ci-dessous fait état de la décomposition de ces éléments pour chacune des années entre 1971 et 1975.

	1971	1972	1973	1974	1975	Total
Nombre de griefs	20	154	29	18	4	225
Nombre de professeurs impliqués	20	210	43	19	3	295
Griefs départementaux	—	3	3	—	—	6
griefs déposés par le syndicat	—	—	3	—	1	4
Griefs portés en arbitrage (sentences rendues)	—	9	12	5	1	27

En 1971 et 1972, seuls une dizaine des 174 griefs déposés sont portés en arbitrage, les autres étant en grande partie réglés d'une manière ou de l'autre soit au niveau du Comité des griefs, soit auprès du Comité de classification mis sur pied à la suite de la signature de la première convention collective.(20) La grande majorité des griefs déposés jusqu'à la fin de l'année 1972 visait à régler des questions de classification ou d'intégration dans les échelles, des questions relatives à la computation d'années d'expérience dans l'enseignement ou du calcul de l'expérience antérieure pertinente.(21)

En définitive, en chiffres absolus, peu de cas vont jusqu'à l'arbitrage, mais il s'agit chaque fois des situations les plus graves, des injustices les plus flagrantes, comme cela s'est produit les 10 et 11

(19) L'U.Q.A.M. comptait environ 380 syndiqués sur un total de 425 professeurs en septembre 1975.

(20) Ce comité paritaire a été mis sur pied en vertu de l'article 24.06 de la convention SPUQ-UQAM de 1971-73.

(21) "Du 30 novembre 1971 au 10 février 1972, 150 griefs ont été déposés au Bureau des relations de travail... Parmi ces 150 griefs, 75 sont des griefs sur la classification et 40 sur la permanence... Dans la défense de ces griefs sur la permanence, le rôle du Comité de griefs, composé d'un représentant de chaque secteur, a été d'une importance primordiale (puisque'il a permis d'accorder la permanence dans 39 cas sur 40, l'autre étant porté en arbitrage, D.B.)... L'étude des 75 griefs sur la classification a été confiée au Comité de classification (où de nombreux salariés ont pu venir eux-mêmes défendre leur grief. Comme pour les autres griefs, un grand nombre de cas ont été réglés directement au niveau du Comité". *Rapport du Vice-président Louis Gill*, pp. 2-5.

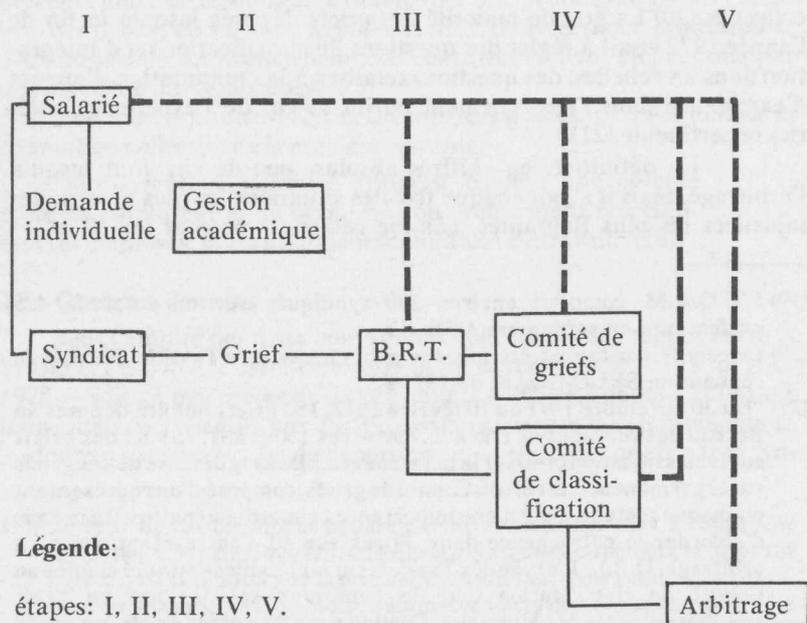
novembre 1973, avec le dépôt de 11 griefs à la suite des 55 non-renouvellements de contrats prononcés par le Conseil d'administration à la fin de novembre 1972.

2.2 Le cheminement des griefs dans l'UQAM

L'évolution des relations de travail à l'UQAM a amené le syndicat à délaisser progressivement l'utilisation du Comité des griefs prévu dans nos conventions collectives. Il est apparu en effet que le comité n'a que peu ou pas fonctionné essentiellement parce qu'il a fini par perdre tout pouvoir; ainsi, des trois cas qui lui ont été soumis et sur lesquels il a tenu des auditions depuis deux ans, un seul a par la suite fait l'objet d'une lettre d'entente entre le SPUQ et l'UQAM, celui de Ahmed Ben-Hassine.

On peut dégager à cet égard une nette évolution dans le cheminement des griefs. Dans les premières années, les professeurs rédigent et déposent eux-mêmes des demandes (qui sont le plus souvent de simples revendications de droits prévus dans la convention) auprès de la gestion académique. Ces demandes sont ensuite ré-orientées par la gestion — qui les considère comme des griefs — auprès du Bureau des relations de travail, ce qui peut se schématiser de la manière suivante:

Schéma 1.



Légende:

étapes: I, II, III, IV, V.

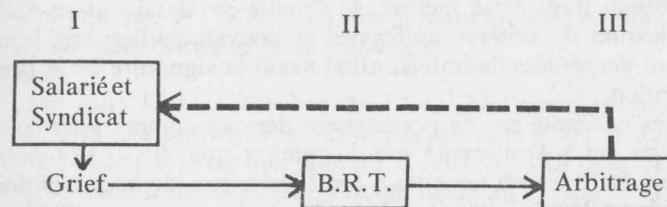
Cheminement de la requête du salarié: —

Solutions possibles à cette requête: - - - -

Dans ce premier cheminement, le syndicat intervient dans la mesure où il est présent aux Comités prévus dans la convention.

Avec l'affaire des 55 non-renouvellements, la situation change nettement: le syndicat apparaît au centre même du conflit et les luttes individuelles deviennent des luttes syndicales. A compter de ce moment-là, le syndicat est, sauf exception, avec le ou les salariés en cause, l'initiateur du grief. Le schéma suivant s'applique:

Schéma 2.



Dans cette évolution, le Bureau des Relations du travail est progressivement devenu l'instance-qui-dit-non, la courroie de transmission du grief au tribunal d'arbitrage: le cheminement interne du grief est dès lors réduit au minimum.

Néanmoins, les deux schémas ci-dessus masquent l'extension des pouvoirs de l'administration, notamment ceux de la gestion académique. En effet, dans le schéma 1, le point de départ est la demande individuelle que la gestion académique considère comme un grief et transmet en tant que tel au Bureau des Relations de travail, tandis que dans le schéma 2, on a affaire, dès le départ, à un grief. Ces schémas sur le cheminement des requêtes individuelles et des griefs masquent la cause de la mésentente: la décision prise par l'administration. Si, dans le premier cas, cette décision demeure sujette à être reconsidérée par ces deux comités paritaires, le Comité de classification et le Comité des griefs, dans le second, la décision finale et irrévocable a déjà été prise par les instances universitaires: les décisions de la gestion académique sont adoptées sous forme de résolutions par le Conseil d'administration.

Cette transformation est importante: elle marque la centralisation du pouvoir administratif d'une part, c'est-à-dire la baisse d'autonomie ou de latitude administrative de services internes, elle marque l'exacerbation des rapports entre le syndicat et l'administration de l'autre, c'est-à-dire la nécessité de l'investissement des instances comme la Commission des Etudes. En effet, la disparition du Comité de classification et la mise à l'écart du Comité des griefs marquent un durcissement des positions patronales et une appropriation importante

de pouvoirs auprès de la gestion. Ainsi, tout nouvel engagé doit maintenant traiter individuellement les conditions de son emploi avec le responsable du personnel enseignant; l'acceptation des conditions par le salarié le prive de la possibilité de les contester par la suite.

2.3 Les causes des griefs

Il y a évidemment un lien entre la cause d'un grief et son cheminement. Les nombreux griefs des années 1971-72 portant sur la classification ne remettaient pas en cause les droits de la gérance, il s'agissait plutôt de l'application de règles et de normes prévues dans la convention; dans cette mesure, le Comité de classification veillait à l'application de critères uniformes et pouvait pallier aux injustices qu'avait perpétuées l'administration avant la signature de la première convention.

Les quarante cas de permanence déposés comme griefs posaient problème pour l'université qui prétendait que "l'attitude patronale normale était de s'en remettre à l'interprétation (de la convention) qui restreignait le plus possible le nombre de permanents"(22). Cette "attitude patronale normale" est cause de ce que ces griefs n'ont pas été réglés aussi aisément que ceux portant sur la classification; néanmoins, la solidarité manifestée par les professeurs à l'occasion de la grève de l'automne '71 et leur présence aux Comités de griefs et de classification a beaucoup joué pour régler 39 des cas en question (23).

Les autres griefs déposés ces années-là étaient plus épineux, plus difficiles, précisément parce qu'il s'agissait de cas isolés. Or, ces cas isolés concernaient tous l'exercice discriminatoire de ses droits et privilèges par l'administration: il s'agit pour celle-ci à la fois d'appliquer une mesure arbitraire **parce qu'elle** détient l'autorité. C'est ainsi, par exemple, que le C.A. procède à un non-renouvellement en cours de une mesure arbitraire **parce qu'elle** détient les droits de la gérance, d'être injuste **parce qu'elle** détient l'autorité. C'est ainsi, par exemple, que le C.A. procède à un non-renouvellement en cours de contrat (24), qu'il retire la priorité en matière de perfectionnement à un directeur de

(22) *Rapport du vice-président Louis Gill*, op.cit., p. 4.

(23) Le grief de refus de permanence de Youseff Hajjar (grief 72-49) est accueilli par l'arbitre Me Jean-Denis Gagnon le 14 février 1973 qui la lui attribue. L'UQAM décide d'en appeler de cette décision par requête en évocation le 2 avril 1973. Le 4 juillet de la même année, le juge M.L. Rothman renverse la décision de l'arbitre pour avoir excédé sa juridiction en octroyant la permanence.

(24) Grief no 72-165, Léon Sciamma, réglé par la suite au niveau du Bureau des relations de travail qui fait une recommandation au C.A., rétablissant les droits du salarié.

module (25), qu'il prolonge une probation (26), qu'il donne suite à une évaluation irrégulière d'un Comité de tutelle(27).

Les arguments invoqués dans ces cas n'ont rien à voir avec la justice ou l'injustice mais, plus prosaïquement, font appel à la déchéance de droits pour cause de délais, ou au refus de reconsidérer une décision, ce qui force évidemment le syndicat à porter l'affaire devant arbitre.

Avec 1973, c'est rappelons-le, la série des griefs sur les 55 non-renouvellements dont la majorité est fondée sur cette fameuse résolution 71-A-171 adoptée par le C.A. le 9 février 1971 et qui prévoyait:

"Attendu la nécessité d'indiquer le caractère universitaire de l'UQAM en déterminant un seuil minimum de qualifications requis pour y enseigner;

(...)

que tous les professeurs de l'UQAM (hormis ceux des disciplines appliquées des départements d'art et des cas individuels d'exception que l'Exécutif de l'UQAM pourra déterminer), soient avisés qu'ils ont jusqu'au 31 mai 1973 pour obtenir le diplôme universitaire minimum d'un deuxième cycle".(28)

Sans insister sur le rôle discriminatoire que s'arrogeait l'Exécutif, non plus que sur la légitimation de cette décision donnée en "attendu", il faut souligner ce fait assez cocasse qu'au moins sept des 55 bénéficiaient à ce moment-là d'un congé de perfectionnement de l'UQAM!

En novembre 1972, le C.A. avait pris des décisions concernant 109 professeurs sur 400 et, dans 64 cas, il avait renversé la décision prise en assemblée départementale (29). Il est bien évident, dans ces conditions, que derrière la résolution 71-A-171, il s'agissait de défoncer les pouvoirs des assemblées départementales: le conseil d'administration profitait de sa résolution pour sabrer le corps professoral des familles des Sciences humaines et des Arts, celles-ci étaient à ce moment-là en plein ré-aménagement. Trente-quatre des 55 feront l'objet de onze griefs collectifs et d'un grief individuel; les 11 griefs collectifs seront tous portés en arbitrage.

Parallèlement à ce coup de force de l'administration, les rapports se

(25) Grief no 72-166, Pierre Michaud, porté en arbitrage.

(26) Grief no 72-171, Monique Besse, décrété irrecevable par le Bureau des relations de travail parce que déposé hors les délais prévus à la Convention.

(27) Grief no 72-172, salariés de l'ex-section Histoire de l'Art.

(28) Cf. *Spuq-Information*, décembre 1972, vol. 2, no. 3.

(29) Quelques-uns parmi ceux qui manquent transigeront directement avec l'administration; les autres seront bel bien mis à pied. Quant au grief individuel, celui de Léon Colas (no. 72-179), le C.A. fera exception et accordera la permanence à compter du 1er juin 1973.

détériorient considérablement: en juin, le C.A. décide de voter un blâme aux membres de l'assemblée départementale de Sciences juridiques à la suite de l'intervention du gouvernement sur la question des admissions des étudiants au module de Sciences juridiques. Le grief déposé à cette occasion a été porté en arbitrage, l'arbitre ordonne le huis-clos un an après, en juin 1974. La question n'est pas encore réglée à l'automne '75.

Le nombre de griefs porté en arbitrage augmente. Chaque cas devient une espèce de bataille rangée entre quatre murs où les arguments les plus loufoques sont invoqués par la partie patronale dans le but de revêtir d'un mince enduit de rationalité une décision arbitraire. Le système est rodé, il est efficace: les décisions arbitrales sont longues à venir, elle traînent un an, deux ans et plus. Les notes sténotypiques des arbitrages font des tomes de plusieurs pieds de haut: la bureaucratie triomphe par sa force d'inertie et nous noie dans sa production de paperasse, dans la transcription fidèle à l'absurde de son incontinence verbale.

1973 est donc, par excellence, l'année des arbitrages: tandis que l'année précédente les arbitrages avaient surtout porté sur les articles 24 et 25 — i.e. la classification et les traitements, — de même que sur les articles 10, 13 et 15 — i.e., la permanence, le régime de perfectionnement et les vacances, — en 1973, les articles en litige sont ceux portant sur les définitions (art. 1), la liberté politique (art. 5), la Commission des Etudes (art. 7), les fonctions du personnel enseignant (art. 9), la permanence (art. 10), l'évaluation (art. 11), la sécurité d'emploi (art. 12), le régime de perfectionnement (art. 13) et le congédiement (art. 19), bref la Convention dans son ensemble est bafouée par la partie patronale. Cette volonté de briser les contraintes posées par le texte de la première convention se trouve à peine atténuée avec la signature de la deuxième convention en novembre 1973 et le dépôt des griefs durant l'année 1974: si le nombre des griefs tombe, c'est nullement dû à un relâchement dans la hargne des administrateurs sinon à un changement dans la stratégie en cause.

En effet, la multiplication des griefs individuels durant les premiers quinze mois marquait une période de flottement: chaque salarié croit pouvoir faire sienne sa propre cause et défendre son cas devant les instances appropriées. La multiplication des conflits ainsi créés par l'administration à la suite de l'accumulation de solutions arbitraires et contradictoires a amené le syndicat à devoir faire trancher certaines questions litigieuses en arbitrage. Ceci a évidemment pour effet de réduire considérablement le nombre des griefs portant sur tel ou tel article une fois qu'il a déjà été interprété par un arbitre. C'est en ce sens précis que l'audition d'un grief en arbitrage est un évènement qui ne concerne pas uniquement le salarié en cause mais bien tous les syndiqués en ce que leurs droits et obligations sont à cette occasion définis, précisés

et limités.

Ainsi, le nombre de griefs d'abord, des arbitrages ensuite, tend à tomber avec la durée d'une convention dans la mesure où s'accumulent les interprétations figeant le sens et la portée du texte de la convention, dans la mesure où s'additionnent les petits tours de passe-passe qui étendent les droits de la gérance. Evidemment, ce nombre ne tend jamais vers zéro dans cette mesure même où l'extension des droits de gérance est fondée sur la constante remise en cause du texte. Ce genre de texte légal donne lieu à tant d'interprétations que rien n'est jamais acquis pour bien longtemps à la suite d'un arbitrage gagné par le syndiqué, tandis que l'arbitrage perdu constitue une jurisprudence qu'il est quasi impossible de renverser.

3. Les arbitrages

Pas plus que le nombre des griefs n'est un indice de la nature des rapports de travail puisque cet indicateur a finalement peu de signification dans la mesure où il indique tout aussi bien que des salariés disposent de droits à revendiquer, ou au contraire, que des salariés perdent des privilèges ou des avantages qu'ils croyaient acquis, le nombre d'arbitrages ne revêt une importance déterminante. Chaque arbitrage est une lutte, chaque arbitrage fige l'interprétation du texte de la convention et, par voie de conséquence, les droits et obligations, non seulement des parties en cause, mais de tous les salariés présents et à venir: un arbitrage perdu affecte dès lors beaucoup plus que le ou les salariés pris à partie, il affecte les rapports de chacun avec l'administration.

Nous sommes dès lors tous solidaires de tous les griefs et arbitrages perdus ou gagnés en matière de relations de travail, quelle qu'en soit la cause. L'extension du droit de la gérance dans tel secteur, l'extension du pouvoir auprès d'un salarié, fonde son extension dans tous les secteurs et auprès de tous les salariés.

Or, en matière d'arbitrage, nous l'avons indiqué, le requérant part perdant: il doit se battre contre une décision qui est déjà prise, contre un état de fait instauré à la suite d'une décision administrative. Il a le fardeau de la preuve (30): il doit prouver l'injustice, il doit convaincre un arbitre d'annuler une décision de l'administration (31).

Si le grief demeure une affaire interne à l'université où seules les

(30) Sauf en matière disciplinaire où l'administration doit démontrer le manquement invoqué.

Il n'est plus possible, en effet, depuis le jugement rendu par le Juge M.L.

(31) Rothman de la Cour Supérieure — à la suite de l'appel logé par l'UQAM contre une décision de l'arbitre Me J.D. Gagnon, — qu'un arbitre rétablisse un salarié dans ses droits. Cf. Note 1, p. 21, supra.

parties en cause sont affectées, l'arbitrage implique davantage que l'intervention d'un tiers prétendument objectif parce qu'extérieur aux parties, c'est l'intervention d'un appareil juridique. Dans ces conditions, l'affaire n'est plus une affaire interne ou privée, elle devient une affaire publique dans laquelle la jurisprudence prend soudainement une importance déterminante, une affaire qui fait elle-même jurisprudence et qui sera retranscrite dans les vastes recueils pour l'édification des juristes et des juges. Le cas apparemment isolé du professeur confronté à son administration se transmue ainsi en cause plus ou moins célèbre: les arguments invoqués de part et d'autre échappent à la conjoncture et rejoignent des arguments de classes sociales rivales. Telle décision prise par le C.A. de l'UQAM tel jour est une parmi les innombrables décisions prises par tous les administrateurs; toute la question consiste alors à savoir si le salarié a quelque chose à faire valoir contre cette décision, s'il a quelque prétention à faire valoir contre une administration, c'est-à-dire en définitive contre l'autorité.

Dans la section qui suit, nous allons ainsi chercher à montrer, en nous servant des sentences arbitrales rendues, **premièrement**, l'interprétation des droits individuels de l'enseignant, **deuxièmement**, celle des droits collectifs, c'est-à-dire les rapports de pouvoir au sein de l'université (32).

3.1. Les droits individuels

La cause la plus significative à cet égard est sans contredit celle de **Pierre Lamarche et le SPUQ contre l'UQAM** (33), fondée notamment sur un grief dans lequel le salarié avait contesté l'imposition d'un cours par le tuteur du département de Psychologie. On fait témoigner le tuteur en question, de même qu'un directeur de département de Psychologie d'une autre université qui avançaient tous deux que le professeur à toutes les

(32) Il n'est pas question de faire ici une analyse systématique de tous les arbitrages, sinon de faire ressortir de certains d'entre eux quelques éléments parmi les plus significatifs. d'ailleurs, une analyse des arbitrages à l'UQAM devrait aussi tenir compte des sentences rendues ailleurs — aussi bien dans l'entreprise privée que dans les secteurs public et para-public, — notamment de celles qui sont le plus souvent invoquées par les parties à l'appui de leurs prétentions. Un tel travail dépasse évidemment les limites de celui que nous nous sommes fixé.

(33) Grief no. 73-196. Cf., la décision rendue par le Tribunal d'arbitrage sous la présidence de Me Marc Brière, le 20 août 1974. Ce grief était fondé sur l'article 9.06 de l'ancienne convention: "Au premier cycle, le salarié ne pourra voir imposer l'enseignement de cours qui ne correspondent pas à ses qualifications particulières..." (qui est devenu l'article 10.17 de la convention 1973-76).

compétences en la matière:

Dans sa sentence, le Tribunal prononce:

"il est impossible de croire qu'en deux ou trois mois, le plaignant, qui avait tout de même des compétences reconnues par tous..., n'était pas capable d'assimiler la matière d'un cours de quarante-cinq heures à enseigner à des étudiants... Certes, ce cours demandait du plaignant un effort de préparation plus grand, mais il était certainement compétent pour préparer et donner un tel cours qu'il pouvait adapter selon ses intérêts et ceux du groupe auquel il s'adressait; ainsi, il lui aurait été possible d'insister sur certains aspects du cours qui lui étaient plus familiers (...); en outre, c'eût été pour le plaignant l'occasion d'une expérience intéressante et enrichissante". (34)

Les conséquences d'un tel paragraphe sont énormes: derrière cette rationalisation faite sur un ton quelque peu paternaliste, plusieurs éléments se dégagent: d'abord il existe un délai maximal d'assimilation d'une matière et ce délai est égal à deux mois (35)! Ensuite, le contenu d'un cours est ici donné comme résultat d'une négociation entre les intérêts du professeur et ceux du groupe; rien n'est dit du Conseil de module, de l'assemblée modulaire, ni même d'un programme de cours! Enfin, cette abnégation et ces tractations auraient eu pour effet de métamorphoser le "plaignant" en débiteur moral du tuteur pour lui avoir imposé un fardeau si léger: le bien vient par celui qui sait faire souffrir!

La suite de la sentence précise le sens de la pensée de l'arbitre:

"Les qualifications d'une personne doivent s'apprécier en regard de sa formation du travail qu'il est appelé à faire... L'Université n'était pas tenue, selon la convention, d'aller chercher, à l'intérieur ou à l'extérieur, un professeur spécialisé en psychologie des communications, mais elle pouvait imposer ce cours de premier cycle à tout professeur à son emploi ayant les qualifications nécessaires pour le donner". (36)

Il est bien évident si les qualifications s'apprécient en regard du travail à exécuter, que l'imposition d'un cours par l'Université à n'importe quel professeur constitue **de facto** à la fois la qualification du professeur en question et la légitimation de cette imposition!

Pourtant, dans cette affaire, l'Université devait par la suite

(34) Cf., la sentence de Me Brière, *op. cit.*, p. 8.

(35) Le "deux ou trois mois" fait grand seigneur mais *dans les faits*, il s'agissait de deux mois puisque le cours est imposé en date du premier juin, qu'il devait être dispensé à l'automne et que le salarié *doit* prendre son mois de vacances à l'été.

(36) Ibidem, pp. 8-9.

congédier le professeur incriminé et l'arbitre avait aussi à se prononcer sur la validité d'un congédiement pour le moins expéditif puisqu'il faisait suite à un télégramme et à un avis envoyés à une semaine d'intervalle l'un de l'autre (37). L'arbitre conclut que le congédiement était justifié.

"Le refus de travailler et le défi à l'autorité légitime sont des fautes graves qui nécessitent une intervention énergique..."(38)

Dans le grief de Jacqueline Glorieux, également rattachée au département de Psychologie, il était question d'un non-renouvellement de contrat faisant suite à une évaluation conduite par un comité spécial d'évaluation mis sur pied pendant la tutelle. La sentence rendue par le Tribunal est importante. L'extrait suivant est significatif à plusieurs égards:

"Il s'avère assez difficile dans les circonstances actuelles d'évaluer dans quelle mesure le fait allégué par la partie syndicale que le dossier de Mme Glorieux ait été "vide", résulte de la négligence de ce professeur à le compléter ou du défaut du comité de s'informer. Le fardeau de la preuve dans ce litige incombait au syndicat; certes il faut admettre que les demandes de compléter les dossiers et de rencontrer le comité pour ce faire...n'étaient pas des plus détaillées, mais il appert qu'elles étaient suffisantes et que le comité était raisonnablement justifié de croire que les dossiers étaient **complets** à la suite de ces demandes".(39)

Ajoutons que le tuteur qui est le responsable de l'administration du département en tutelle avait été consulté sur les dossiers d'évaluation:

"Quant à la consultation du tuteur, bien que cela puisse être irrégulier, il n'a été aucunement prouvé ni allégué que les remarques du tuteur auraient été défavorables au dossier du professeur Glorieux".(40)

Il suit de tout ceci que l'on peut être "raisonnablement justifié de croire qu'un dossier complet" puisse être vide et que les remarques d'un administrateur sur un dossier vide puissent être favorables!

Pour boucler la boucle, le président du Tribunal poursuit:

(37) Cf., les articles 19.02 et 19.03 de l'ancienne convention concernant le congédiement, identiques aux articles 20.02 et 20.03 de la convention 73-76: "...Un délai raisonnable doit s'écouler entre les deux avis (de congédiement)."

(38) Cf., la sentence de Me Brière in: *P. Lamarche, op. cit.*, p. 20.

(39) Cf., la sentence arbitrale de Me Marc Brière in: *J. Glorieux et SPUQ contre UQAM*, 15 septembre 1975, p. 19. (C'est nous qui soulignons, D.B.).

(40) *Idem*, p. 20.

"Enfin, l'on doit considérer si le comité devait respecter la règle "audi alteram partem"...Précisons d'abord que le comité a invité généralement les salariés à faire des commentaires sur l'évaluation, mais qu'il n'a pas convoqué formellement chacun des salariés pour qu'il s'explique ou défende la qualité de son enseignement. L'article 11.05 impose au comité l'obligation de tenir compte de certains critères, mais n'exige pas que la source ou les compléments d'information doivent parvenir du salarié lui-même..."(41)

La règle invoquée ici en est une dite de "justice naturelle" selon laquelle tout organisme devrait, avant de juger, entendre l'une et l'autre des parties en cause. Or, si la convention "n'exige pas que la source ou les compléments d'information doivent parvenir du salarié lui-même" de qui donc cela devrait-il parvenir?

Bien qu'un autre article au chapitre de l'évaluation prévoit qu'il faille tenir compte des "opinions émises par les étudiants et les autres salariés"(42), le savant juge a décidé:

"Il ressort de la preuve qu'effectivement le comité d'évaluation n'a pas tenu compte de telles opinions et ce pour la bonne raison qu'il n'y en avait aucune, tant de la part des étudiants que des autres salariés. Comment un comité d'évaluation peut-il tenir compte d'opinions si celles-ci sont inexistantes? La partie syndicale prétend que l'obligation de tenir compte comporte l'obligation de faire des efforts pour obtenir telles opinions. Comme la convention collective ne contient pas de stipulation expresse à ce sujet, nous ne pouvons étendre l'obligation de tenir compte à celle de faire des efforts pour obtenir de tels renseignements, d'autant plus que la preuve de pratique est à l'effet que les opinions des autres salariés ne sont jamais recueillies au stade du comité d'évaluation, mais sont plutôt considérées lors de la soumission pour approbation à l'assemblée départementale."(43)

Compte-tenu de ce que ce même arbitre avait déjà statué sur le fait que la tutelle suspendait le mode de fonctionnement normal de l'assemblée, mais que l'évaluation devait néanmoins se faire selon les critères stipulés à la convention (44), ces raisonnements circonscrivent

(41) *Ibidem*, pp. 20-21. L'article 11.05 de l'ancienne convention correspond, dans son esprit à tout le moins, à l'art. 12.04 de la convention 73-76.

(42) Article 11.01 de l'ancienne convention, 12.01 de l'actuelle.

(43) Sentence arbitrale, re: *J. Glorieux*, datée du 15 septembre 1975, *op. cit.*, p. 20

(44) Cf., la sentence arbitrale de Me Marc Brière, in *Pierre Michaud, Michel Gilbert et SPUQ contre UQAM*, décision préliminaire, 14 juin 1974.

dangereusement les "droits" des professeurs en matière d'évaluation lorsqu'un département est sous tutelle. En effet, comment la tutelle peut-elle fonder l'appropriation des pouvoirs académiques et administratifs de l'assemblée aux mains de l'administration et le maintien de droits des salariés? Autrement dit, comment concilier cette appropriation de droits par la partie patronale et prétendre que des salariés en aient encore? A la limite, dans le cas cité ci-dessus, aurait-il fallu, **administrativement à tout le moins**, que les professeurs fonctionnent en assemblée parallèle?

Si la question demeure ouverte à savoir ce qu'il aurait fallu faire dans de telles circonstances, elle n'en illustre pas moins l'épineuse question du rapport de pouvoir en tant qu'il est fondé sur l'appropriation des droits d'une assemblée départementale souveraine; elle indique au surplus, **premièrement**, le danger inhérent à toute tutelle; **deuxièmement**, la nécessité, pour sauvegarder les droits **individuels** des salariés, que l'évaluation soit soumise au contrôle démocratique de l'assemblée départementale.

En effet, le cas de tutelle illustre concrètement le processus par lequel s'établit la destruction des droits des salariés par l'appropriation des pouvoirs de l'assemblée départementale. Cette destruction est tout simplement liée au fait qu'en dehors de cette instance, les salariés n'ont aucun droit à faire valoir contre les décisions de leur administration.(45)

3.2. Les droits collectifs

Si la tutelle a été l'occasion **idéale** de l'étude des droits individuels, elle permettra aussi de préciser ces droits collectifs qui sont les pouvoirs des salariés à l'intérieur de l'université:

"Il faut rappeler que la tutelle d'un département vient mettre en veilleuse un principe fondamental de la gestion de l'Université du Québec, soit la participation active des salariés à la direction et au développement de l'université, principe reconnu dans l'ensemble de la convention et plus

(45) C'est ce qui permet de comprendre le caractère pour le moins "kafkaesque" de la sentence du tribunal dans l'affaire Jacqueline Glorieux où chaque prétendu "droit" du salarié s'effrite au contact de la rationalité juridique dans et par la légitimation *ex post facto* de tout ce qu'a fait le comité spécial d'évaluation, tandis que rien de ce qu'a fait la "plaignante" (sic!) ne pouvait renverser la balance de l'aveugle Thémis. Ceci s'explique dans la mesure où ces droits n'existent que dans les pouvoirs de l'assemblée départementale; en dehors de celle-ci, le salarié n'est que l'instrument aux mains de l'arbitraire patronal: ici, un dossier complet peut être vide, l'obligation de tenir compte peut impliquer qu'aucun effort soit fait dans ce sens.

particulièrement en matière d'évaluation".(46)

C'est là un énoncé de principe intéressant; néanmoins il doit être juxtaposé au suivant:

"...même si le Conseil d'administration de l'Université n'est pas lié par les recommandations que les autres instances universitaires peuvent lui soumettre, ces recommandations peuvent normalement l'influencer quant aux décisions qu'il est appelé à prendre".(47)

Cette apparente contradiction ne fait que refléter l'inconciliation théorique — i.e. juridique, — et pratique entre les droits de la gérance et la participation: comment peut-on individuellement participer à l'appropriation de ses propres droits? comment peut-on collectivement exercer le pouvoir contre soi-même?

La mesure de l'arbitraire que fondent les droits de la gérance peut être indiquée en se référant à la sentence arbitrale concernant le prélèvement de la cotisation spéciale votée par l'assemblée générale du syndicat à l'hiver '74; on sait en effet que, en vertu de cette décision, l'université n'était nullement obligée de percevoir cette cotisation spéciale visant à dépanner le Fonds de défense professionnel de la C.S.N., n'étant obligée de retenir que la seule cotisation syndicale régulière:

"C'est pourquoi l'Université était justifiée de poser **n'importe quelle condition** au prélèvement de cette cotisation puisque de toute façon, rien dans la convention, ne l'obligeait à procéder à une telle déduction."(48)

Or, la ligne de démarcation entre cette "justification d'exiger n'importe quoi" et ceux qui doivent subir ces impositions passe évidemment par le statut syndical des salariés. Dans l'affaire **Suzanne Garcia et SPUQ contre UQAM**, la requérante réclamait à l'Université des sommes pour des cours donnés au-delà de la charge normale et le recteur Dorais, appelé à témoigner, avait indiqué que seule la gestion académique était autorisée à engager l'Université. La sentence arbitrale indique:

"L'Université a également soumis que le directeur de module, le vice-doyen de la famille, le directeur de département étaient membres du syndicat mais que le doyen de la gestion académique n'appartenait pas au syndicat, donc que la seule

(46) Cf., la décision arbitrale de Me Marc Brière, in: *Jacqueline Glorieux, op. cit.*, 15 septembre 1975, p. 16

(47) Cf., la décision arbitrale de Me Marc Brière sur l'objection préliminaire de la partie patronale, in *Jacqueline Glorieux, op. cit.*, 7 août 1974, p.12

(48) Cf., la décision arbitrale de Me Marc Brière, in *SPUQ contre UQAM*, 15 septembre 1975, p.5. (C'est nous qui soulignons, D.B.)

instance administrative autorisée à compromettre l'Université était, dans le cas qui nous occupe, la gestion académique".(49)

Nous sommes loin des termes du jugement rendu par le Juge René Beaudry un an et demi auparavant:

"Or, l'Université du Québec à Montréal n'est pas une "entreprise" au sens traditionnel du terme. Selon la preuve, elle est structurée de manière à assurer aux étudiants et aux professeurs une part active à la gestion administrative et pédagogique et au développement de l'Université. De l'étude des témoignages et des documents déposés au dossier (...), il résulte que l'Université du Québec à Montréal est une institution d'enseignement et de recherche de conception nouvelle, hardie et novatrice, comportant à sa base une double structure: le département et le module".(50)

Ces citations illustrent le fond du débat que résument ces deux questions: où va l'UQAM? à qui profite cette évolution?

4. Conclusions

Les exemples cités devraient suffire à établir les grandes lignes de l'évolution des relations de travail à l'UQAM. A cet égard, l'étude des arbitrages plaidés "intra muros" ne visent qu'à illustrer le fond de la question, c'est-à-dire le problème de l'appropriation des droits. Cette étude est forcément limitative puisque, ainsi que nous l'avons relevé, l'arbitrage met tout un lot de jurisprudence en cause qui ne concerne plus seulement le SPUQ et l'UQAM, mais l'ensemble des syndiqués contre l'ensemble des administrateurs. Pour être complet, il aurait aussi fallu étudier ces décisions qui nous concernent tous. Par ailleurs, si nous n'avons pas cité les causes "gagnées", c'est volontairement et pour deux raisons: **premièrement**, parce qu'il ne faut surtout pas tomber dans le piège de l'estimation quantitative des gains et des pertes comme le font les administrateurs et les colonels; **deuxièmement**, parce que nos "gains" sont le plus souvent liés à des manquements, à une justice prétendument élémentaire, voire à des bourdes administratives,(51) qu'à de véritables victoires syndicales.(52)

(49) Cf., la décision arbitrale de M. André Thibaudeau, 20 février 1973, p.6

(50) Cf., la décision du Tribunal du Travail présidé par le Juge René Beaudry, in: *UQAM et SPUQ*, en appel d'une décision du commissaire-enquêteur, septembre 1971, p.3

(51) Ainsi de cette habitude d'appliquer des règlements rétroactivement (griefs 73-214, D. Brunelle), de ne pas respecter les termes de la convention (griefs no. 72-61 et 72-82 concernant les salariés de Kinanthropologie), etc.

(52) La cause la plus célèbre à cet égard est sans contredit celle concernant le blâme voté par l'administration aux professeurs de Sciences Juridiques. Or,

Le survol de quelques sentences arbitrales importantes (53) est utile parce que ces conflits offrent l'occasion d'une analyse politique des rapports de pouvoir à l'intérieur de l'université en tant que rapports d'appropriation de droits individuels et collectifs négociés dans une convention collective. Ceci permet de rappeler ce fait que la vie d'une convention commence avec sa signature et que la fonction d'une administration consiste à défoncer ou à trouser un texte qui entrave son extension parasitaire. La condition de cette extension consiste ainsi dans la destruction d'une solidarité inscrite, notamment, dans le fonctionnement de l'assemblée départementale. C'est ce qui explique le nombre élevé de tutelles d'une part, le nombre élevé de griefs sérieux déposés, puis d'arbitrages entendus à la suite de tutelles de l'autre.(54) La tutelle constitue bien ce moment privilégié et "légal" de l'appropriation des pouvoirs de l'assemblée, seule garantie des droits individuels des salariés.

L'autre conclusion importante à tirer d'une telle étude est que cet effritement des droits individuels risque de plus en plus de prendre en milieu universitaire la forme d'une séparation entre l'enseignement et la recherche, puisque cette rupture entre enseignement et recherche est la seule condition d'une nouvelle extension du pouvoir bureaucratique d'une part, la seule condition de l'accentuation du contrôle sur les enseignants de l'autre. En effet, la séparation permet de fragmenter les tâches, de parcelliser les travaux en détruisant d'abord et avant tout ce degré d'autonomie relative des enseignants face à leurs travaux. Cette destruction implique donc la séparation de la production et de la transmission des connaissances. Pour préciser ce que nous avons avancé plus haut, ce n'est pas cette séparation entre production et transmission qui constitue une séparation entre travail manuel et travail intellectuel comme si le processus de la transmission n'était qu'une série de travaux manuels et celui de la production de connaissances une série de travaux intellectuels. C'est plutôt cette séparation entre transmission et production qui fonde une dichotomie travail manuel — travail

le jugement n'a pas encore été rendu dans cette affaire qui remonte au mois de mai 1973.

(53) Il existe tout un sottisier à tirer des arguments patronaux, — surtout de dépositions verbales faites en audition d'arbitrage —, que nous avons complètement laissés de côté afin de maintenir un certain sérieux dans le ton de l'analyse.

(54) Ceci ne signifie nullement que le fonctionnement de l'assemblée départementale est nécessairement démocratique et vise toujours la sauvegarde des droits individuels de tous les membres. Un doute a pu germer dans l'esprit de certains à l'égard des membres de l'assemblée, du département d'administration, suite au dépôt du grief de Ben-Hassine, qu'une sentence arbitrale a par la suite rejeté.

intellectuel tout autant dans la transmission que dans la production des connaissances, dans la mesure où il y a appropriation de la fin et des moyens de la transmission d'une part, tout comme il y a appropriation de la fin et des moyens de la production de l'autre entre les mains d'administrateurs, c'est-à-dire d'individus **séparés** des procès de ces travaux, séparés des enseignants comme des étudiants. On aura alors la rentabilisation du processus de la transmission, c'est-à-dire l'augmentation des charges d'enseignement grâce à une normalisation des contenus et à une uniformisation des coûts d'une part, la rentabilisation grâce aux commandites du processus de production de connaissances, c'est-à-dire une évaluation marchande ou vénale du contenu des recherches.

L'instauration auprès de l'un et l'autre de ces procès de travail, une fois leur séparation consacrée, de la rationalité de l'efficacité et / ou du profit accentue la contradiction entre travail manuel et travail intellectuel.

Enfin, la dernière conclusion à tirer de cet essai porte sur l'articulation des luttes à l'intérieur d'un appareil de production avec les luttes des autres travailleurs. Nous avons souligné en quoi et comment l'arbitrage avait pour effet de soustraire un conflit au contexte qui l'a fait naître. Ce faisant, l'arbitrage donne à ce conflit une portée générale, une véritable portée sociale: il devient susceptible d'être connu de tous; la revendication qu'il formule est, potentiellement, une revendication de caractère social. Il ne faut évidemment pas, ce faisant, que ces mêmes conflits demeurent ignorés auprès de ceux qui sont susceptibles d'en connaître les causes et de les analyser, auprès de ceux qui travaillent là où ces conflits naissent. Il importe dès lors de publiciser les griefs et les arbitrages à l'intérieur du syndicat, et c'est l'objectif immédiat que nous nous sommes fixé dans les pages qui précèdent. Mais il importe aussi de situer ces conflits dans un schéma d'analyse qui reste en grande partie à être développé et que seuls des travaux sur les conditions concrètes de travail permettront de préciser.

En terminant, il importe d'indiquer que l'articulation des luttes internes et des luttes sociales apparaît de jour en jour plus nécessaire et plus impérieuse. Le lien juridique qui lie tous les salariés doit être investi de son contenu politique. Nous ne sommes pas en mesure d'aborder une question théorique et pratique aussi importante. Nous avons centré notre étude sur la contradiction entre les salariés membres du corps enseignant et les administrateurs de l'UQAM en laissant de côté aussi bien les employés de soutien que les étudiants. Il est évident que la question de l'articulation des luttes à l'extérieur doit aussi tenir compte des autres combats menés à l'intérieur de l'Université.

Il reste à souhaiter, en terminant, que la présente analyse donnera lieu à des développements et à des recherches dans ce sens.

LA REFORME BUDGETAIRE

Par Jacques Bourgault

Au printemps 1974, les directeurs de département des universités québécoises, se virent priés de faire remplir par leurs collègues un "questionnaire sur les méthodes pédagogiques" utilisées pour les enseignements. L'aspect, à première vue, anodin des renseignements demandés ainsi que la non-information quant à leur utilisation incitèrent quelques directeurs à remplir et faire remplir ce questionnaire. La Réforme budgétaire était, croyait-on, lancée!

Une brève enquête sur son origine, ainsi qu'une étude sur l'utilisation des renseignements amena les syndicats de professeurs à recommander le boycott du questionnaire. La première opération "méthodes pédagogiques" ne connut donc, du point de vue de l'accumulation des informations, qu'un demi succès; par contre, sur le plan tactique, l'opération fut un échec complet dans la mesure où elle mit en évidence les intentions cachées du ministère (réorganisation du milieu universitaire sans consultation des professeurs, et s'il le faut à leurs dépens) et révéla les méthodes sournoises (1) de fonctionnement des

-
- (1) En effet, lorsque l'on a distribué ces questionnaires, on s'est bien gardé d'indiquer qu'ils serviraient à une prochaine reformulation de la méthode d'allocation des budgets. Pourtant le projet était déjà en préparation: dans des rapports internes, le Conseil des Universités ("Avis au Ministère de l'Éducation sur les subventions aux universités pour 1974-75", Québec, 11 février 1974) et la direction générale de l'Enseignement supérieur ("Règles relatives au financement des universités du Québec pour 1974-75", Québec, avril 1974), font état du projet et soulignent l'urgence de son implantation. De plus le ministre Cloutier lui-même en fait état brièvement dans un discours à l'Assemblée Nationale ("Rapport du Ministère de l'Éducation: subventions de fonctionnement aux universités pour 1974-75", Québec, avril 1974, 16 pages et annexes). Le projet était donc en préparation et ce n'est que par tactique que le Ministère n'en parle pas lorsqu'il distribue ses questionnaires sur les méthodes pédagogiques.

cadres du milieu universitaire.

En effet, ce demi succès incite les promoteurs du projet à lancer une seconde "opération-méthodes-pédagogiques" pour obtenir des informations plus complètes sur la façon dont les cours sont administrés.

Cette fois-ci, pour éviter la résistance des professeurs (regroupés en syndicats et en assemblées départementales), on fit parvenir des questionnaires individuels à un échantillon de professeurs et ceci, pendant la période des vacances alors que les professeurs sont difficilement rejoignables. Comme quoi la rationalisation budgétaire n'empêche pas la tactique et les procédés les plus discutables.

Il s'agissait de connaître, pour chaque cours dispensé, quelles étaient les méthodes pédagogiques utilisées, à quelles ressources physiques et humaines faisaient appel ces méthodes, quel était l'investissement-temps pour chaque professeur dans chaque cours. On voulait ainsi arriver à déterminer le coût-type des cours en fonction de quatre variables: le caractère nouveau du cours, les méthodes utilisées, la discipline scientifique de rattachement du cours et l'institution universitaire de dispensation du cours.

Conscients de ces attentes, les professeurs, estimant que chaque cours constitue une relation spécifique entre un groupe d'étudiants et un professeur dans un cadre donné et dans une conjoncture donnée (cela est d'autant plus vrai pour les sciences humaines et les lettres), étaient justifiés de craindre de la part du Ministère une volonté de standardisation des coûts de production des cours, laquelle standardisation serait à la fois trans-universitaire et trans-disciplinaire.

Pour ces raisons et à cause de la vigilance des syndicats(2), les professeurs ne répondirent qu'en très petit nombre à ce second questionnaire.

1.- La Réforme budgétaire

Cette opération était essentielle, croyait-on au Ministère, pour mener à bien une réforme budgétaire rendue nécessaire par le caractère archaïque et arbitraire du mode de financement des universités.

En effet, la méthode utilisée alors, la méthode que la Direction Générale de l'enseignement supérieur du Ministère de l'Éducation (D.G.E.S.) appelle "méthode historique" devait faire place à une méthode plus rationnelle et fondée sur un estimé des productions

(2) Le SPUQ notamment mena une campagne pour inciter les collègues à ne pas répondre au questionnaire, fut à l'origine de la création du Comité Inter-syndical de l'Université du Québec (CLIUQ) sur cette question et reçut rapport du Comité syndical d'enquête qu'il avait créé sur cette affaire. (Cf., "Rapport final: Comité Syndical d'Études sur les méthodes pédagogiques", SPUQ, Montréal, 31 août 1974).

envisagées de même que sur l'évaluation la plus précise possible de tous les coûts liés à ces productions.

1.1- La méthode historique

Parce que les universités d'avant 1969 étaient des universités privées, parce que celles-ci pouvaient compter sur une bonne part de financement venant de souscriptions, fondations, compagnies et associations privées, et surtout à cause du pourcentage relativement faible des populations étudiantes au niveau universitaire, l'État ne voulait et ne pouvait se considérer comme l'instance majeure de financement et d'orientation des contenus produits par les universités.

Dans la société libérale, les Chartes des Universités et les habitudes du milieu faisaient que l'État à ce niveau, avait bien sûr un rôle très important mais non déterminant.

Or, la réforme des niveaux secondaire et collégial, de même que la demande croissante de diplômés universitaires firent accroître de façon très considérable, notamment après 1967, les demandes d'admission à ce niveau d'enseignement.

Ceci eut pour effet d'accroître les coûts de fonctionnement des universités existantes, d'inciter celles-ci à bâtir les locaux supplémentaires et d'amener l'État québécois à créer sa première université.

À partir de ce moment, deux problèmes majeurs de financement allaient graduellement faire surface: les nouveaux équipements des institutions existantes, de même que leurs nouveaux budgets de fonctionnement forçaient celles-ci à recourir à l'État pour la plus grande partie de leur budget (les financements extérieurs n'ont pas suivi la même courbe d'expansion que les besoins financiers); d'autre part, l'État était à la fois dans l'inconfortable position de propriétaire d'une université (organisée selon le coûteux mais indispensable alors modèle de réseau de constituantes) et d'organisme-principal-financier de toutes les universités québécoises.

Dans ce contexte, se posait globalement le problème du taux d'expansion qui serait permis au secteur universitaire et se posait spécifiquement celui de la part respective de l'enveloppe budgétaire que chaque université recevrait. La "méthode historique" ne pouvait répondre de façon satisfaisante à ces questions.

Essentiellement, la "méthode historique" consistait à la reconduction des subventions de fonctionnement sur la base de l'année antérieure, compte-tenu des corrections suivantes: ajustements de la masse salariale, corrections devant tenir compte des variations dans les populations étudiantes pour l'année prévue, ajouts des sommes pour les programmes nouveaux et retranchement des sommes pour les programmes terminés ou encore pour les programmes spéciaux d'une

année.(3)

Une telle méthode, parce qu'elle ne permettait pas de déterminer le taux d'accroissement voulu des populations étudiantes, non plus que d'évaluer les coûts réels liés à ces productions laissait aux universités une assez large marge de manoeuvre et consacrait ainsi leur autonomie de fonctionnement.

On reprochait aussi à cette méthode de permettre des décisions tout à fait arbitraires notamment en ce qui concernait la détermination des dépenses considérées pour faire le calcul de la prochaine subvention et pour les programmes spéciaux devant être acceptés ou reconduits. Ces décisions étaient prises à la suite d'un ensemble de pressions par relations personnelles, par le biais des media, par relations politiques (i.e. la part aux francophones et aux anglophones, celle de la région de Montréal -vs- celle de Québec, les subventions de rattrapage pour institutions nouvelles), etc...

1.2- La rationalisation des choix budgétaires

Dans l'esprit des cadres du Ministère, il s'agit maintenant d'implanter une méthode de financement des universités qui permet au ministère de contrôler l'expansion (volume global des admis, de même que leur répartition par discipline, région, institution et niveau de diplôme) du secteur universitaire, ses coûts de production et l'orientation de ces productions.

Il s'agit aussi, dit-on, et ce sera là l'argument de force des fonctionnaires, d'éviter les iniquités résultant des partages arbitraires des enveloppes budgétaires. On verra plus loin pourquoi cette réforme ne peut satisfaire, dans la conjoncture actuelle, ce troisième objectif.

La "Rationalisation des Choix Budgétaires" (R.C.B.) est la traduction française du système de gestion P.P.B.S. (Planning, Programming, Budgeting System) importé de chez Ford Motors par McNamara et ses conseillers au département de la défense américaine au cours des années soixante.

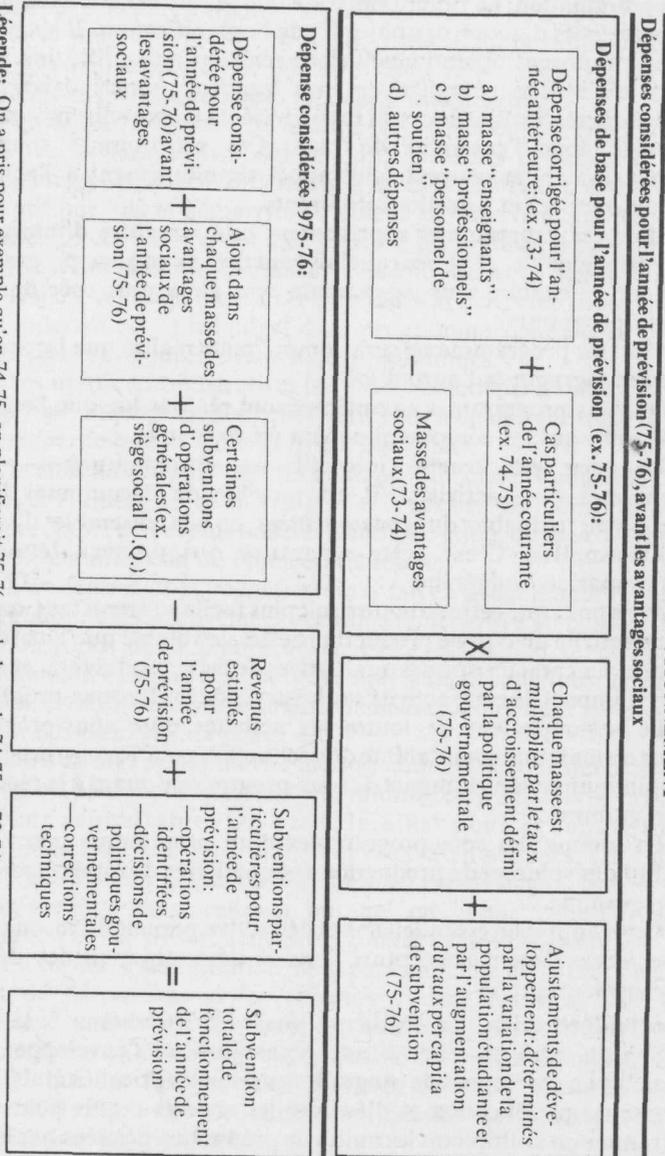
L'implantation de cette méthode dans le secteur des dépenses publiques, en raison de son caractère radicalement novateur fut très spectaculaire et les analystes de même que les administrateurs publics y portèrent une attention spéciale.

a) Les étapes de rationalisation. La détermination d'un budget par la rationalisation des choix budgétaires comprend quatre étapes fondamentales:

1. Planification. Il faut établir pour l'ensemble du territoire une planification pluriannuelle des investissements d'un ministère. Cette planification représente les choix de solutions que le gouvernement

apporte comme suite au diagnostic rigoureux des besoins du milieu. Cette étape se réalise en trois temps: il s'agit tout d'abord de connaître les besoins du milieu de façon exhaustive (en termes

TABLEAU I: EXPOSE SOMMAIRE DE LA METHODE HISTORIQUE DE CALCUL DES SUBVENTIONS DE FONCTIONNEMENT



Légende: On a pris pour exemple qui en 74-75, on planifierait 75-76 sur la base de 74-75 et 73-74 et sur la base des politiques gouvernementales pour 75-76.

Source: "Règles relatives au financement des universités 1974-75", D.G.E.S., avril 74, Québec, 51 pages.

(3) Cf. Tableau 1.

année.(3)

Une telle méthode, parce qu'elle ne permettrait pas de déterminer le taux d'accroissement voulu des populations étudiantes, non plus que d'évaluer les coûts réels liés à ces productions laissait aux universités une assez large marge de manoeuvre et consacrait ainsi leur autonomie de fonctionnement.

On reprochait aussi à cette méthode de permettre des décisions tout à fait arbitraires notamment en ce qui concernait la détermination des dépenses considérées pour faire le calcul de la prochaine subvention et pour les programmes spéciaux devant être acceptés ou reconduits. Ces décisions étaient prises à la suite d'un ensemble de pressions par relations personnelles, par le biais des media, par relations politiques (i.e. la part aux francophones et aux anglophones, celle de la région de Montréal -vs- celle de Québec, les subventions de rattrapage pour institutions nouvelles), etc...

1.2. La rationalisation des choix budgétaires

Dans l'esprit des cadres du Ministère, il s'agit maintenant d'implanter une méthode de financement des universités qui permet au ministère de contrôler l'expansion (volume global des admis, de même que leur répartition par discipline, région, institution et niveau de diplomation) du secteur universitaire, ses coûts de production et l'orientation de ces productions.

Il s'agit aussi, dit-on, et ce sera là l'argument de force des fonctionnaires, d'éviter les iniquités résultant des partages arbitraires des enveloppes budgétaires. On verra plus loin pourquoi cette réforme ne peut satisfaire, dans la conjoncture actuelle, ce troisième objectif.

La "Rationalisation des Choix Budgétaires" (R.C.B.) est la traduction française du système de gestion P.P.B.S. (Planning, Programming, Budgeting System) importé de chez Ford Motors par McNamara et ses conseillers au département de la défense américaine au cours des années soixante.

L'implantation de cette méthode dans le secteur des dépenses publiques, en raison de son caractère radicalement novateur fut très spectaculaire et les analystes de même que les administrateurs publics y portèrent une attention spéciale.

a) Les étapes de rationalisation. La détermination d'un budget par la rationalisation des choix budgétaires comprend quatre étapes fondamentales:

1. Planification. Il faut établir pour l'ensemble du territoire une planification pluriannuelle des investissements d'un ministère. Cette planification représente les choix de solutions que le gouvernement

(3) Cf. Tableau I.

apporte comme suite au diagnostic rigoureux des besoins du milieu. Cette étape se réalise en trois temps: il s'agit tout d'abord de connaître les besoins du milieu de façon exhaustive (en termes

TABLEAU I: EXPOSE SOMMAIRE DE LA METHODE HISTORIQUE DE CALCUL DES SUBVENTIONS DE FONCTIONNEMENT

Dépenses considérées pour l'année de prévision (75-76), avant les avantages sociaux										
Dépenses de base pour l'année de prévision (ex. 75-76): Dépense corrigée pour l'année antérieure: (ex. 73-74) a) masse "enseignants" b) masse "professionnels" c) masse "personnel de soutien" d) autres dépenses		+	Cas particuliers de l'année courante (ex. 74-75)	X	Chaque masse est multipliée par le taux d'accroissement défini par la politique gouvernementale (75-76)					
		-	Masse des avantages sociaux (73-74)			+	Ajustements de développement: déterminés par la variation de la population étudiante et par l'augmentation du taux per capita de subvention (75-76)			
Dépense considérée 1975-76:										
Dépense considérée pour l'année de prévision (75-76) avant les avantages sociaux	+	Ajout dans chaque masse des avantages sociaux de l'année de prévision (75-76)	+	Certaines subventions d'opérations générales (ex. siège social U.Q.)	-	Revenus estimés pour l'année de prévision (75-76)	+	Subventions particulières pour l'année de prévision: —opérations identifiées —décisions de politiques gouvernementales —corrections techniques	=	Subvention totale de fonctionnement de l'année de prévision

Légende: On a pris pour exemple qu'en 74-75, on planifierait 75-76 sur la base de 74-75 et 73-74 et sur la base des politiques gouvernementales pour 75-76.

Source: "Règles relatives au financement des universités 1974-75", D.G.E.S., avril 74, Québec, 51 pages.

quantitatifs et qualitatifs). Le gouvernement doit ensuite déterminer à quels besoins il désire satisfaire et parmi ceux-ci, lesquels sont prioritaires. Enfin, le gouvernement doit indiquer par quels moyens il veut satisfaire à ces besoins.

2. Programmation. La programmation budgétaire est la décomposition en programmes d'action des objectifs de la planification. Il s'agit ici de trouver les moyens opérationnels pour réaliser la planification.

La réalisation complète de tous les programmes devrait donc permettre la réalisation de ce qui fut planifié: la somme des programmes représente donc l'ensemble du plan. Ces programmes sont donc complémentaires et peuvent faire appel simultanément à l'action de plusieurs services et directions différents.

Mais ces programmes représentent une structure d'intervention encore trop globale, c'est pourquoi ils sont divisés en sous-programmes. L'objectif de chaque sous-programme sera alors plus spécifique que celui du programme.

Ainsi un programme ne sera compté pour réalisé que lorsque tous ses sous-programmes l'auront été.

Les sous-programmes eux-mêmes sont réalisés lorsque l'ensemble des activités qui les composent auront été exécutées.

Donc par cette structure (objectifs—programmes—sous-programmes—activités), il est possible de décomposer l'action souvent peu palpable du gouvernement en un ensemble d'activités opérationnelles. C'est cette structure qui portera le nom de programmation budgétaire.

Mais pour que cette structure soit plus facile à gérer il faut associer à chaque activité un type de production désiré, le volume que l'on souhaite produire, les caractéristiques qualitatives de cette production, et enfin le critère d'impact de cette activité sur le succès de tout le sous-programme.

Le regroupement de toutes les activités d'un sous-programme permet de tenir une comptabilité de production pour le sous-programme et d'établir un critère d'impact de sous-programme quant à la réalisation du programme.

La somme des sous-programmes d'un programme permet donc d'établir des volumes de production et des critères de qualités au niveau du programme.

Cette approche essentiellement déductive permet donc, en théorie, un net resserrement conceptuel dans la détermination des dépenses gouvernementales.

3. La budgétisation. La troisième phase du processus a la double fonction de faire procéder à une répartition de l'enveloppe globale disponible en enveloppes de programmes selon les priorités établies dans la phase de planification et d'évaluer les argents requis pour chaque programme en multipliant les unités de production désirées par les coûts

unitaires des productions.

C'est lors de la réalisation de cette troisième phase qu'apparaissent le plus clairement les contradictions du système: d'une part on veut établir rationnellement le budget en multipliant les volumes désirés par les coûts unitaires; mais d'autre part, on s'aperçoit toujours que cette première démarche requiert des argents supplémentaires à ceux qui sont disponibles; on revise donc la première opération à la lumière des priorités établies lors de la planification.

Ce faisant, des activités ne sont pas réalisées du tout et d'autres ne le sont pas entièrement. Ceci fait que les sous-programmes et les programmes ne peuvent être réalisés, et les objectifs atteints! La rigueur "scientifique" de la démarche s'arrête là où interviennent les choix de priorité. Or ces choix n'ont à ce jour, été qu'arbitraires et n'ont jamais procédé d'une analyse du milieu et encore moins de ses besoins.

Donc le regroupement des budgets des activités forme le budget des sous-programmes et le budget d'un programme s'obtient en faisant la somme des enveloppes de ses sous-programmes.

Les unités administratives (services, directions) n'ont donc plus de budget spécifiquement pour elles mais elles n'en ont que dans la mesure de leur participation à des activités budgétées.

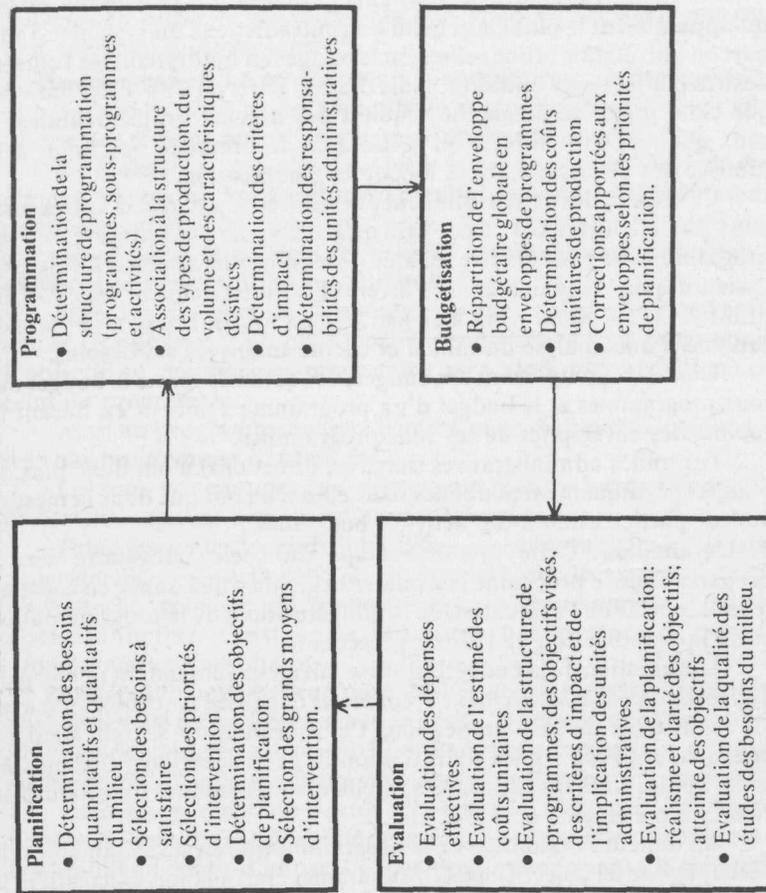
4. L'évaluation. Cette première étape du cycle budgétaire sert à préparer l'année prochaine et à guider la gérance de l'année en cours en tenant compte de l'évaluation de la budgétisation, de la programmation et de la planification de l'année précédente.

L'évaluation de la budgétisation se fait en se demandant quelle part budgétaire a été effectivement accordée et dépensée en conformité avec les indications de la planification. Cette évaluation se fait aussi en questionnant l'estimé des coûts des unités de productions: éléments de coûts non-estimés ou sur-évalués, meilleures techniques de production évitant des éléments de coûts, etc...

On obtient l'évaluation de la programmation en se demandant si le découpage de tel objectif en tels programmes était à la fois exhaustif et le meilleur souhaitable. On procède ainsi pour la répartition des programmes en sous-programmes et ceux-ci en activités. On cherche à savoir enfin si on a attribué les bonnes activités aux bonnes unités administratives et si celles-ci ont agi en bonne cohésion dans la réalisation des activités, sous-programmes et des programmes.

En vérifiant la réalisation de la part annuelle de la planification, il s'agit de déterminer si les objectifs étaient réalistes, s'ils étaient clairement définis et s'ils ont été atteints. En cas de réponse négative à ces questions, on s'interroge sur la qualité des études du milieu et de ses besoins, qui ont fait procéder au choix de la planification et on se demande dans quelle mesure une modification des choix politiques de planification est souhaitable.

TABLEAU II: PORTRAIT SOMMAIRE DE LA R.C.B.



b) La R.C.B. remise en question. Cependant, cette méthode ne peut qu'être appliquée partiellement compte-tenu de la spécificité des coûts et des productions du secteur public et compte-tenu d'une série de contraintes internes au système de gestion P.P.B. De plus, cette "réforme" fut instaurée dans le cadre d'une culture organisationnelle essentiellement basée sur la rationalité des relations de pouvoir plutôt que sur la rationalité des analyses scientifiques de gestion; dans cet esprit les démarches de rationalisation servirent de "caution scientifique" pour faire accepter aux acteurs du processus budgétaire des choix arbitraires

de nature politique.(4)

Enfin, la résistance au changement dans les administrations publiques a constitué un autre facteur important de non-application véritable de la R.C.B.

Voyons maintenant pourquoi nous soutenons que ces difficultés ont rendu tout à fait arbitraire l'application de ce mode de gestion. Pour ce faire, nous nous référerons à une expérience d'application de la R.C.B. à laquelle nous avons été particulièrement lié entre 1972 et 1974.

1. L'application partielle du système. Alors que la R.C.B. postule deux principes fondamentaux: (a) la détermination des objectifs doit procéder d'une analyse rigoureuse des besoins du milieu et de l'organisation; (b) tous les coûts acceptés doivent être liés à des productions clairement identifiées de sorte que l'on connaisse le coût réel des productions; jamais n'avons-nous assisté à une évaluation des besoins en matière d'éducation, non plus qu'à une évaluation des moyens mis en oeuvre pour satisfaire à ces besoins. De plus, dans le secteur public, et particulièrement dans les domaines des ressources humaines, il est impossible d'identifier tous les éléments de coût, de même que toutes les productions.

Dans ce contexte, l'application de la R.C.B. ne peut qu'être parcellaire et prêter flanc à plusieurs interprétations arbitraires.

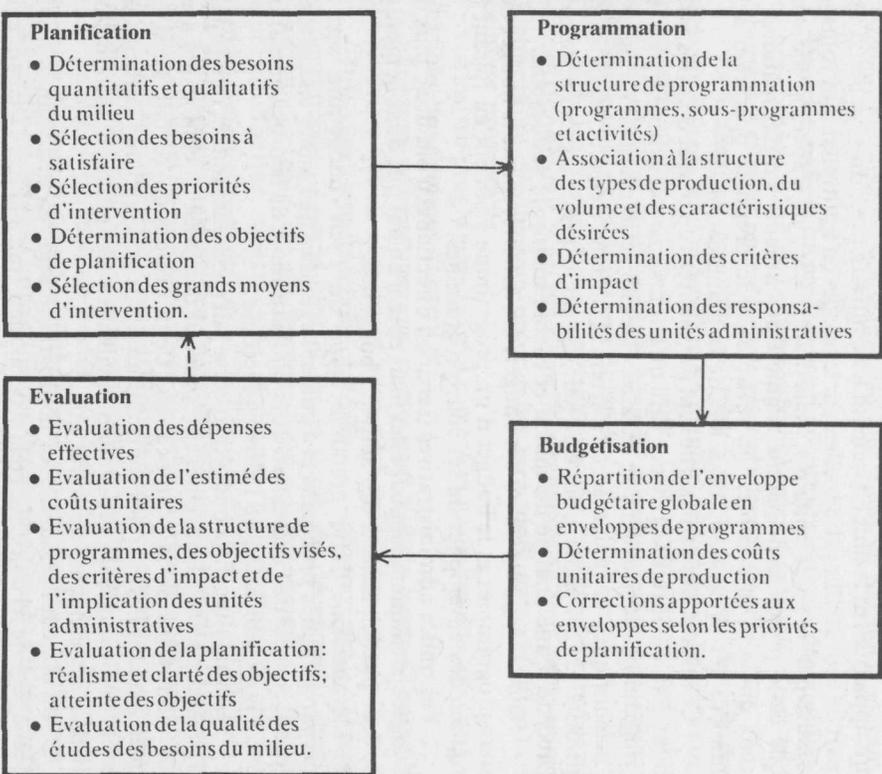
De fait, dans son système de gestion interne, le Ministère de l'Education n'a pas encore réussi après cinq ans à lier ses productions à ses coûts.

2. Les armes de la lutte pour le pouvoir. Dans le cadre d'une société où l'autorité et le pouvoir dans les organisations ne peuvent plus être simplement imposées par le statut du "leader" mais doivent être légitimées par l'adhésion des acteurs, il était nécessaire de faire cautionner toute une série de décisions "d'autorité" par un appareil de gestion qui a les formes du scientisme.

En effet, de nombreuses décisions de gérance et d'orientation du Ministère de l'Education ont été prises entre 1972 et 1974, soi-disant en conformité avec la rationalisation des choix budgétaires, alors que l'essentiel des décisions finales était déjà arrêté avant même que les analyses de gestion n'aient débuté (ex. l'affectation des enveloppes budgétaires, l'autorisation des plans d'effectifs, les regroupements d'unités administratives, l'autorisation de programmes nouveaux, etc...)

(4) Ces choix "arbitraires" n'ont rien de répréhensibles en eux-mêmes en ce qu'ils constituent l'essentiel du politique, en somme, la raison pour laquelle on préfère un gouvernement à un autre. Il faut cependant noter l'utilisation factice de systèmes "scientifiques" de gestion pour faire croire aux acteurs ou à la population que ces choix ne sont pas arbitraires ou encore ne procèdent pas d'une lutte pour le pouvoir.

TABLEAU II: PORTRAIT SOMMAIRE DE LA R.C.B.



b) **La R.C.B. remise en question.** Cependant, cette méthode ne peut qu'être appliquée partiellement compte-tenu de la spécificité des coûts et des productions du secteur public et compte-tenu d'une série de contraintes internes au système de gestion P.P.B. De plus, cette "réforme" fut instaurée dans le cadre d'une culture organisationnelle essentiellement basée sur la rationalité des relations de pouvoir plutôt que sur la rationalité des analyses scientifiques de gestion; dans cet esprit les démarches de rationalisation servirent de "caution scientifique" pour faire accepter aux acteurs du processus budgétaire des choix arbitraires

de nature politique.(4)

Enfin, la résistance au changement dans les administrations publiques a constitué un autre facteur important de non-application véritable de la R.C.B.

Voyons maintenant pourquoi nous soutenons que ces difficultés ont rendu tout à fait arbitraire l'application de ce mode de gestion. Pour ce faire, nous nous référerons à une expérience d'application de la R.C.B. à laquelle nous avons été particulièrement lié entre 1972 et 1974.

1. L'application partielle du système. Alors que la R.C.B. postule deux principes fondamentaux: (a) la détermination des objectifs doit procéder d'une analyse rigoureuse des besoins du milieu et de l'organisation; (b) tous les coûts acceptés doivent être liés à des productions clairement identifiées de sorte que l'on connaisse le coût réel des productions; jamais n'avons-nous assisté à une évaluation des besoins en matière d'éducation, non plus qu'à une évaluation des moyens mis en oeuvre pour satisfaire à ces besoins. De plus, dans le secteur public, et particulièrement dans les domaines des ressources humaines, il est impossible d'identifier tous les éléments de coût, de même que toutes les productions.

Dans ce contexte, l'application de la R.C.B. ne peut qu'être parcellaire et prêter flanc à plusieurs interprétations arbitraires.

De fait, dans son système de gestion interne, le Ministère de l'Education n'a pas encore réussi après cinq ans à lier ses productions à ses coûts.

2. Les armes de la lutte pour le pouvoir. Dans le cadre d'une société où l'autorité et le pouvoir dans les organisations ne peuvent plus être simplement imposées par le statut du "leader" mais doivent être légitimées par l'adhésion des acteurs, il était nécessaire de faire cautionner toute une série de décisions "d'autorité" par un appareil de gestion qui a les formes du scientisme.

En effet, de nombreuses décisions de gérance et d'orientation du Ministère de l'Education ont été prises entre 1972 et 1974, soi-disant en conformité avec la rationalisation des choix budgétaires, alors que l'essentiel des décisions finales était déjà arrêté avant même que les analyses de gestion n'aient débuté (ex. l'affectation des enveloppes budgétaires, l'autorisation des plans d'effectifs, les regroupements d'unités administratives, l'autorisation de programmes nouveaux, etc...)

(4) Ces choix "arbitraires" n'ont rien de répréhensibles en eux-mêmes en ce qu'ils constituent l'essentiel du politique, en somme, la raison pour laquelle on préfère un gouvernement à un autre. Il faut cependant noter l'utilisation facieuse de systèmes "scientifiques" de gestion pour faire croire aux acteurs ou à la population que ces choix ne sont pas arbitraires ou encore ne procédent pas d'une lutte pour le pouvoir.

Dans ces cas, la R.C.B. est venue servir de caution scientifique au décideur pour tenter de trouver parmi les acteurs des adhésions qu'il n'aurait pas trouvées en imposant "d'autorité" ces décisions.

Il ne faut pas dans ce contexte s'étonner qu'un de nos étudiants en cours de rédaction de thèse ait établi que la crédibilité de la R.C.B. était à peu près nulle auprès des acteurs du processus budgétaire au M.E.Q.

En effet, la prise en charge du système de gestion par le pouvoir et pour ses fins a vidé celui-là de tout ce que son contenu aurait pu avoir de scientifique.

3. La résistance au changement. La résistance au changement n'est pas propre au secteur public mais ici les "résistants" trouvent plus facilement d'armes, de justifications et de marge de résistance.

En effet, l'application de la R.C.B. instaurait de nouveaux cadres de négociation au ministère, de nouveaux processus de médiation et de nouvelles formules de gérance du processus budgétaire.

Ainsi tant les cadres des unités administratives que les professionnels des services centraux tentèrent le plus longtemps possible d'échapper au nouveau système. Les premiers ne s'y intégrèrent que lorsqu'ils eurent trouvé des processus compensatoires à leur insertion au système. (ex., pendant que les formules de gérance parvenaient au directeur de la gestion, on négociait avec le sous-ministre l'opportunité de faire une lecture plus compréhensive de ces formules par le directeur de la gestion). En somme, l'arbitraire n'avait pas du tout disparu, mais avait seulement changé de processus de réalisation.

De plus, cette résistance au changement inquiétait à ce point les initiateurs du système, que la structure de programmation a représenté essentiellement la structure administrative du ministère, ce qui fit dire aux analystes que les catégories de dépenses avaient peut-être changé d'étiquettes mais que le budget n'avait aucunement changé de forme.

En effet, dans le cadre de la R.C.B. les programmes de production et de dépenses sont liés aux objectifs de programmation et non pas à la division du ministère en directions et services; la R.C.B. avait ceci d'intéressant qu'elle permettait à plusieurs directions et services de participer simultanément à la réalisation d'un même programme et d'un même objectif.

Or, la lecture de la programmation du M.E.Q. depuis 1972 fait apparaître presque dans tous les cas un programme par unité administrative, ce qui revient à dire que dans la plupart des cas, on se retrouve dans la situation des vieux budgets où il y avait un budget par unité administrative.

Ici encore on voit que la R.C.B. n'a pas été véritablement implantée à Québec et qu'il est fort hâtif de conclure à son succès et de souhaiter son extension au réseau scolaire et universitaire.

4. Succès américain fort mitigé. Les textes récents des spécialistes

américains tels Shultz, Selznick et Urwick(5) recensent les nombreuses déficiences d'application du système de même que les contraintes internes au système pour expliquer le très relatif succès d'implantation du P.P.B. dans les administrations publiques américaines.

De plus en plus, celles-ci bien qu'elles en gardent certains principes abandonnent graduellement l'application intégrale du système.

En effet, on a pris le système pour ce qu'il n'était pas (un système de gestion des organisations) et on l'a appliqué sans tenir compte des cultures administratives ambiantes, ni des combats pour le pouvoir qui le détourneraient de ces fins.

Dans ces conditions, l'intensité d'adhésion au système que l'on nous demande, nous apparaît téméraire dans le cas où ses promoteurs ignorent l'expérience américaine et frauduleuse dans le cas où l'on feint d'ignorer les résultats de cette expérience afin d'imposer par la R.C.B. des décisions qui ne seraient pas acceptées dans le cadre traditionnel des négociations.

1.3.- L'application de la R.C.B. dans la gestion universitaire.

L'on a vu précédemment que pour que la R.C.B. ne serve pas des luttes pour le pouvoir, mais vise plutôt la saine gestion des budgets du milieu universitaire, on doit lui préserver les éléments de son appareil qui font qu'on la revêt d'un caractère "scientifique": rigueur des analyses et bonne cohérence entre les étapes. Voici alors quelques unes des questions auxquelles les gestionnaires du ministère devraient répondre pour pouvoir ainsi appliquer le système:

a) planification:

- Quels sont les besoins globaux du Québec en matière de formation et de recherche universitaire?
- Qui peut prétendre être en mesure d'établir ces besoins?
- Sur quelle base cette analyse peut-elle être faite?
- Quels sont les meilleurs moyens pour satisfaire à ces besoins?

b) programmation:

- Quels sont les besoins sectoriels et régionaux au Québec en matière de formation et de recherche universitaire?
- Qui peut établir ces besoins et sur quelle base d'analyse fonde-t-il son droit de le faire?
- Dans une région telle que Montréal, comment procéder au partage des responsabilités de production entre les universités?
- Quels peuvent-être les critères d'impact et les indicateurs de per-

(5) Voir à ce sujet *Public Administration Review*, décembre 1966: "P.P.B.S. symposium", pp. 243-310; mars-avril 1969: "A symposium: P.P.B.S. re-examined", pp. 111-181.

formance en matière de pédagogie et de recherche universitaire?

c] budgétisation:

- Comment déterminer les éléments de coûts en matière de recherche et de pédagogie universitaire?
- Comment lier ces coûts aux unités de production sinon de façon arbitraire?
- Comment estimer financièrement ces éléments de coûts sinon de façon arbitraire?

d] évaluation:

- Qui sera impliqué dans les divers processus d'évaluation?
- Qui sera l'artisan final de ces décisions?
- Sur quelle base procédera-t-on à cette évaluation de programmation?

Nous ne voulons pas dire que toutes ces questions sont insolubles mais nous soumettons plutôt que:

- 1) on n'a jamais tenté seulement d'apporter de réponses satisfaisantes à aucune de ces questions;
- 2) on n'a pas en mains l'information pour y répondre;
- 3) le Ministère et les cadres universitaires feignent d'y apporter des réponses en imposant des choix arbitraires;
- 4) le Ministère et les cadres universitaires procèdent ainsi à une tentative de mystification du milieu en faisant croire qu'il ne s'agit là que de décisions administratives, évacuant ainsi tout le "politique" que recèlent ces décisions.

2.- Les questions qui surgissent.

Ces problèmes pratiques d'application de la R.C.B. mettent en relief un certain nombre de questions plus générales quant aux orientations du milieu universitaire:

Le savoir: un droit ou un input de production? La première question qui se pose est de déterminer si le savoir qui est la production principale de la recherche et de sa diffusion (l'enseignement) est un droit qui doit être accordé à tous les citoyens ou si ce ne doit être qu'un input de production, c'est-à-dire qu'il ne doit être accordé que dans la mesure où il sera réinvesti dans la société sous forme d'élément de production par des gens qui seront devenus avocats, juges, cadres du secteur public ou privé, etc. . .

En effet dans la mesure où l'on ne finance les activités de programmation qu'à l'intérieur d'un certain volume et d'un certain type de productions (ex.: les budgets d'un département de droit ne suffiraient que pour la formation de 100 avocats, ou ceux d'un département de lettres pour 30 linguistes), on enlève ainsi à l'ensemble de la population l'opportunité d'accès à ces formations, à ces cours, à ces savoirs.

Les choix de volume et de type de production signifient ainsi que l'on a fait le choix politique de considérer le savoir non pas comme un droit accessible à l'ensemble des citoyens (tels les services publics, la santé, l'eau potable, etc.) mais plutôt comme un élément de fonctionnalité de système économique, c'est-à-dire une marchandise. Ne parlez-t-on pas aujourd'hui plutôt d'expertise que de savoir?

La réduction du "savoir" en "savoir parcellaire" et fonctionnel contribue pour une large part à la démobilité des citoyens face aux problèmes qui les concernent. Ces problèmes sont de plus en plus présentés par les technocrates (tenants de certains savoirs fonctionnels) dans des appareils(6) dont la complexité ne peut que provoquer cette démobilité surtout dans la mesure où les citoyens n'ont pu avoir accès à ces savoirs parce qu'ils ne voulaient pas en faire une profession.

Cette situation qui dépolitise les citoyens est d'autant plus injuste que l'université est devenue quasi-entièrement subventionnée par les deniers publics, c'est-à-dire les impôts que les citoyens paient directement ou qu'ils paient par l'achat de produits sur lesquels des taxes sont prélevées et comprises dans le prix de vente. Ainsi les impôts payés par les compagnies viennent de la poche des contribuables.

On fait payer aux citoyens une institution qui non seulement ne leur servira pas, mais qui sera un rouage important de leur exploitation politique et économique et de leur dépolitisation.

Les critères de rendement et d'efficacité. La détermination de critères de rendement et d'efficacité pour évaluer les activités de programmation aura pour objectif de vouloir rendre l'université "productive", mais productive dans l'optique de ceux qui la gouvernent et l'influencent.

Dans cet esprit, on a droit de nourrir toutes les inquiétudes pour le développement de recherches et d'enseignements qui s'appuient sur des disciplines scientifiques non rentables pour le système politique et économique: qu'arrivera-t-il des linguistes, archéologues, ethnologues, sociologues?

Bien sûr, il ne saurait être question d'abolir ces disciplines(7), la manœuvre serait trop grossière; mais ne peut-on pas s'attendre à voir leurs budgets contingentés, à voir apparaître une plus grande sélectivité dans le financement des recherches (ne financer que les recherches fonctionnelles?).

Dans ce cadre de productivité, quelle place sera laissée à la recherche fondamentale dont les travaux ne produisent pas tous les jours de résultats "réinvestissables". Notre actuel ministre de l'éducation n'a-t-il

(6) Par exemple, la R.C.B.

(7) D'ailleurs la fonctionnalité du système aura toujours besoin de certains travaux qui procèdent de ces disciplines, telles les très fonctionnelles études de marché, de contrôle des groupes, etc. . .

pas déclaré en octobre 1974 que sur le plan de la recherche, les multinationales étaient les universités de l'avenir!

De plus, ces critères et indices d'efficience ne finiront-ils pas par "tayloriser" le travail des professeurs et chercheurs, créant dans leur milieu de travail une atmosphère de pression dont il est assuré qu'elle ne favorise ni la créativité ni la réflexion.

L'université-usine serait ainsi aménagée et pour en faciliter l'exploitation, il ne resterait plus qu'à séparer les fonctions de recherche de celles de l'enseignement (répartissant les tâches entre départements d'enseignement et instituts de recherches) selon le vieux principe de la division du travail. La comptabilité du système et l'application de la division du travail. La comptabilité du système et l'application des indices seraient d'autant facilitées mais les efforts de recherche et de réflexion essentiels à la préparation des enseignements deviendront quasi inexistantes et réduiront les enseignements à la dimension de la transmission de techniques et de données brutes évacuant pour de bon le concept de savoir-critique.

Qui peut choisir? Dans la mesure où n'a jamais été défini ce qu'est un "besoin" du milieu en matière de recherche et de formation universitaire et à plus forte raison, dans la mesure où ces "besoins" n'ont jamais été estimés scientifiquement en termes de nombre de personnes à former par discipline et par région, ce type de décision sera pris par des fonctionnaires du Ministère et dans une moindre mesure, par ceux des universités.

Cette question est très grave car c'est par ces choix que les gens de Rouyn ou Rimouski auront ou n'auront pas accès à certaines disciplines universitaires. C'est aussi par ces choix que les gens de Québec auront, mais seulement dans une proportion ridiculement faible, accès par exemple à la sociologie, au droit, etc. . .

On a vu dans la première partie que les bases sous-tendant ces choix sont inexistantes hormis les supposés besoins du marché du travail (et on connaît les implications politiques de ces choix); il s'agit maintenant de constater que les populations qui, non seulement ne contrôlent pas les "rationales" de choix, n'en contrôlent pas plus les implications.(8) Que peut faire la population de Rimouski si elle constate qu'elle n'a pas accès aux profils de formation qu'elle désire?

D'une part ce sont les fonctionnaires qui décident et d'autre part les

députés ont peu de contrôle sur le ministre qui en a aussi peu sur ces fonctionnaires dans ce système de gestion. Tout le pouvoir revient donc entre les mains de quelques fonctionnaires qui n'ont pas plus de représentativité, que de responsabilité face aux citoyens. On s'étonnerait alors qu'ils aient des préoccupations démocratiques dans leur gestion. Les principaux intéressés, c'est-à-dire les citoyens qui paient et les professeurs, étudiants et employés de soutien sont alors laissés pour compte dans ce processus.

Voilà d'ailleurs exactement la forme et la justification de la technocratie. Le discours n'y manque même pas: on camoufle la politique de l'enjeu, la perte de contrôle par les citoyens et les gens impliqués (professeurs, employés, étudiants) pour présenter les choses sous un aspect purement technique et administratif et ceci à travers un langage ésotérique basé sur une supposée rationalité dont les fondements n'ont jamais été établis.

La sélection sociale par l'université. L'imposition de quotas de production (quand il est décidé que tel département ne peut former par année plus de 30 chimistes et qu'on le subventionne en conséquence selon le coût unitaire de production) forcera les départements à imposer des quotas d'admission tenant compte du taux de succès moyen dans ce programme. Ainsi, si l'on prend comme hypothèse que le taux de réussite au cours des trois années d'études est de 60%, l'on n'acceptera que 48 candidats en première année, puisque les autres ne seront pas "financés" par le Ministère.

Qui seront ces candidats?

Les études de promotion sociale basées sur les emplois occupés dans la société (études sur les hauts fonctionnaires au Québec, aux U.S.A., en France, études sur les professionnels au Canada, études sur les clientèles des grandes écoles en France, par exemple) montrent que la détention de ces positions sociales est liée au passage à l'université et que celui-ci est fonction des origines socio-économiques de l'étudiant et du niveau de démocratisation de l'accessibilité au système universitaire (frais de scolarité et contingentement des admissions).

Il y a en somme trois types de blocage liés à l'accessibilité: les origines socio-économiques et les frais de scolarité constituent ceux qui sont appliqués à ce jour. Le troisième est le contingentement qui deviendra inévitable dans le cadre de la R.C.B.

Ce contingentement s'appuie sur une triple analyse des candidatures: on analyse les dossiers de ceux qui ont la scolarité pré-requise pour entrer à l'université; parmi ceux-ci on préfère les candidats qui ont eu les meilleurs résultats scolaires; et à ceux qui sont ainsi sélectionnés, on fait souvent passer des tests appelés tests d'aptitudes et qui très souvent se réduisent à des tests de quotient intellectuel.

(8) Ce ne sont pas les rôles symboliques des représentants socio-économiques aux divers Conseils d'Administration des universités qui y changeront quelque chose, d'autant plus que ceux-ci sont recrutés parmi la bonne bourgeoisie locale (gros cadres de compagnies, gros bonnets de la chambre de commerce, gros directeur général du CEGEP local dont les préoccupations sont similaires à celles du recteur).

Or, les récentes études de la C.E.C.M.(9) établissent hors de tout doute que:

1) le taux de succès scolaire des enfants est d'abord lié à leur sécurisation socio-économique (aux mêmes examens pour toute la région de Montréal, les enfants des quartiers favorisés répondent en général mieux que les enfants des quartiers défavorisés);

2) le taux de succès scolaire des enfants est aussi lié à leur stabilité psycho-affective (les enfants battus, les enfants de parents alcooliques et à un moindre niveau les enfants orphelins de père ou de mère répondaient moins bien que les autres aux mêmes tests);

3) il y a une certaine corrélation entre ces deux types de clientèle: la vie dans des conditions économiques inacceptables entraîne le stress, les conflits, etc. . .

4) le taux de survie dans le système scolaire (passage du primaire au secondaire dans ses sections qui mènent au collégial, puis passage du secondaire au collégial dans ses sections qui mènent au niveau universitaire) est directement lié aux zones géographiques d'où viennent les étudiants et ces zones sont relativement homogènes.

Enfin depuis longtemps les psychologues ont lié les performances des enfants lors des tests Q.I. à la provenance socio-économique.(10)

Dans ces conditions, tout contingentement des admissions à l'Université renforcera la sélection sociale qu'opèrent déjà les universités en raison des conditions socio-économiques de survie à l'université et en raison de ces mêmes conditions qui incitent déjà les familles moins favorisées à désinciter la majorité de leurs enfants à devenir non-productifs pendant 5 ou 6 ans alors qu'ils poursuivent des études plutôt que de travailler.

En ce sens, la rationalisation des choix budgétaires imposant des contingentements qui éloigneraient encore plus les travailleurs et leurs enfants de l'accès au niveau universitaire, maintiendra l'université dans ses positions anti-démocratiques.

Il ne s'agit pas ici de postuler qu'il est impossible de trouver un fils de travailleur à l'université mais plutôt de dire que l'accès lui est mille

(9) Notons parmi les principales: *L'arriération pédagogique selon la matière, le sexe et le milieu social*, étude de Claude Forest, service des études, C.E.C.M., Montréal, mars 1974, 13 p.; *Essai de classification des écoles secondaires françaises selon leur degré de désavantage*, Service des études, C.E.C.M., Montréal, mars 1973, 30p.; *Handicaps socio-pédagogiques de la clientèle de la C.E.C.M.*, par Claude Forest, Service des études, C.E.C.M., Montréal oct. 1972, 17 p.; *L'éducation en milieux défavorisés*, C.E.C.M., nov. 1973, 73p.; *L'enfant en milieu défavorisé*, C.E.C.M., avril 1970, 38p.

(10) C'est dire que ces tests ne révèlent pas tant l'aptitude que la provenance des répondants.

fois plus difficile et évidemment que les études que l'on pourrait faire des clientèles temps-plein des universités montreraient que leurs catégories socio-professionnelles d'origine sont loin de refléter la distribution de la population en catégories socio-professionnelles. Voilà ce qu'est l'université de sélection sociale et voilà ce qu'elle deviendra de plus en plus.

L'université corporatiste. Enfin ce système a ceci de commode qu'il permet de procéder au préalable, de façon systématique et pour toutes les professions, à la sélection corporatiste que les différents ordres professionnels faisaient imposer par les universités.

Sous le généreux et magnanime prétexte de protéger l'intérêt public, les ordres professionnels tels les avocats, notaires, médecins, psychologues, comptables, ingénieurs, etc. . . avaient pris le contrôle des facultés dispensatrices de ces profils de formation et souvent allaient même jusqu'à imposer le double examen, c'est-à-dire un examen de l'ordre professionnel que passaient (sur exactement la même matière) ceux qui avaient réussi les examens universitaires.

Ce contrôle si strict des "reçus" était présenté comme la garantie formelle à la population de la qualité professionnelle des "nouveaux".

En plus de nous demander si ce contrôle supplémentaire était bien nécessaire et efficace (tout se passait entre gens du même milieu: doyen, professeur, examinateur, correcteur, président de l'ordre et étudiant-candidat), nous constatons que cette double structure d'examens a eu des effets importants sur le nombre des nouveaux reçus, donc sur le nombre de membres aptes à pratiquer chaque profession.

Ceci est un contrôle direct sur l'offre de services; dans la mesure où la demande de services s'accroissait plus vite que le taux de croissance démographique (à cause de l'élargissement des secteurs d'interventions, de la hausse des besoins sociaux, des découvertes scientifiques, etc. . .), et que l'offre augmente moins intensément, le taux de rémunération demeurera assurément favorable aux professionnels.

Par la généralisation (via la R.C.B.) du contrôle des étudiants admis et de ceux qui sont reçus, l'Etat pourra ainsi déterminer le taux de rémunération des professionnels déchargeant ainsi de cette tâche les facultés et ordres professionnels.

De plus, la pratique actuelle avait l'inconvénient de faire survenir cette sélection durant ou à la fin du cours tandis que la R.C.B. imposera la sélection dès l'entrée en faculté, de sorte qu'il y ait moins de perte d'argent pour l'Etat, moins de perte de temps pour les étudiants désignés pour couler, et surtout la justification de cette nécessaire sélection (nécessaire pour le maintien du taux de rémunération) par la rationalité économique et sociale. Le système ne change donc pas, il devient plus complexe et plus subtil.

Enfin la généralisation de cette pratique à toutes les professions y compris celles dont la rémunération demeure relativement faible en rend

moins odieuse la continuation pour les professions qui y recourent depuis longtemps.

Les universités et le milieu socio-économique: les orientations. Parce que nous avons établi qu'il y aura contingentements des inscrits, des budgets et des fonds de recherche, parce que nous avons établi que ces décisions seront le fait de fonctionnaires du ministère de l'Éducation et des universités et parce que dans le contexte actuel elles ne peuvent être qu'arbitraires, nous nous demandons ici dans quel sens ces décisions seront prises.

La conception du savoir non pas comme un droit des citoyens mais un produit fonctionnel à réinvestir, la création d'un cadre plus sévère de sélection sociale à l'université, le désaffectement total des travailleurs face aux décisions à prendre dans le monde universitaire, la consolidation de l'université corporatiste et l'établissement de critères d'efficacité ne valorisant que les savoirs fonctionnels devront créer une université parfaitement intégrée au mode de production capitaliste.

C'est-à-dire que les choix qui seront faits seront des choix de stricte fonctionnalité sociale et on peut dès lors penser que c'en est fini de l'université libérale comme lieu de discussion et de réflexion, comme lieu de remise en question (très relative tout de même) de la société. La genèse d'idées et de concepts non fonctionnels à court terme y sera beaucoup plus difficile sinon impossible.

Le choix du type d'université implique donc un choix de société et l'appauvrissement qualitatif des productions universitaires ne signifiera pas seulement une plus grande facilité de gestion mais surtout une volonté nette d'appauvrissement du débat sur les orientations de la société.

Nous estimons que le cloisonnement des productions universitaires dans le "rentable" et le court terme constitue un danger pour le capitalisme lui-même dès lors qu'il s'empêche de se remettre en question par le biais de l'appauvrissement du travail d'une intelligentsia dont la dévotion au système établi a longtemps assuré (malgré quelques interventions occasionnellement embarrassantes) au capitalisme sa justification, son essor et la réduction de certaines tensions qui y étaient liées.

En effet certaines interventions d'intellectuels ont constitué des crans de sûreté au développement du capitalisme quand elles n'ont pas carrément remis en cause certaines pratiques et certaines orientations dont les coûts éventuels auraient été très importants.

L'asservissement plus grand de l'université au capitalisme pour assurer une meilleure fonctionnalité apparente, privera celui-ci d'un outil qui jusqu'à maintenant l'a très bien servi!

Cet asservissement devient inéluctable dans le contexte actuel du développement des universités (croissance des budgets et part croissante des zones de disfonction par rapport aux zones fonctionnelles de l'uni-

versité) et du capitalisme. C'est pourquoi on assiste déjà à la tenue à l'extérieur des universités (dans les compagnies ou via des cabinets d'étude et de consultation) de rôles que les universitaires tenaient jusqu'à ce jour dans la société capitaliste.

Dans la mesure où il est possible d'isoler et de sortir de l'université la part des fonctions de réflexion et de recherche qui sont essentielles au développement du capitalisme, il est maintenant possible pour le capitalisme d'agir sur les orientations des universités quitte à y étouffer l'ensemble des fonctions de réflexion qui sont disfonctionnelles.

3- Première évaluation de l'opération.

Difficultés d'implantation de la R.C.B. La méthode R.C.B. devait préciser à l'établissement des budgets 1975-76; or il est maintenant envisagé d'en retarder l'application à l'exercice budgétaire 1977-78.

Cet état de fait est dû aux trois raisons suivantes: d'une part les difficultés spécifiques de la R.C.B. dont nous avons déjà traité, de plus l'action du SPUQ principalement mais aussi du CLIUQ ont empêché la D.G.E.S. d'obtenir les informations nécessaires à l'implantation de la R.C.B. sur le dos des professeurs et à leur insu et enfin, les difficultés administratives pour imposer ce système à toutes les universités faisant craindre à certaines la perte de droits acquis, c'est-à-dire la considération spéciale du ministère.(11)

Il ne fait pas de doute que les actions du SPUQ lors de l'affaire des questionnaires sur les méthodes pédagogiques ont privé le ministère des informations qu'il jugeait essentielles à l'estimé des coûts de production. On a vu précédemment combien cet élément est important dans la détermination des critères de programmation, de budgétisation et d'évaluation. Il semble que le ministère a maintenant résolu d'obtenir la majeure partie de ces informations de la part des cadres des universités et constituantes, ce qui explique les délais d'application de la R.C.B. suite à cette victoire syndicale.

De plus, tant le caractère nouveau de la formule de financement que les processus nouveaux de négociation ont incité les universités qui s'estimaient favorisées par l'ancien système à tenter de retarder l'application du nouveau afin notamment de mieux "s'adapter" au nouveau cadre de négociations.

Le piège de la R.C.B.: les formes plutôt que le contenu. Le système n'était pas encore véritablement appliqué que déjà le Conseil des Universités s'estimait à demi-trompé par le ministère.(12)

(11) Notamment pour les universités anglophones et certaines anciennes universités francophones dont le réseau de contacts était un gage de bonne considération de la part du ministère.

(12) Conseil des Universités, *Cinquième Rapport Annuel*, 1973-74, Québec, août 1974.

En effet, on a déjà expliqué comment, dans le contexte d'une relation de pouvoir, la R.C.B. pouvait servir de caution "rationalisante" à des choix politiques et comment une seule petite partie du système peut être appliquée pour sauver les formes.(13)

Or déjà, le Conseil des Universités reproche au ministère de l'Éducation d'avoir pré-déterminé les enveloppes globales de subvention et ceci, parallèlement aux efforts de programmation qui se déroulaient au Conseil et dans les universités plutôt que de les avoir déterminées à la suite de ces efforts comme l'exige l'esprit d'application de la R.C.B.

On reproche aussi au ministère le maintien de la considération de "cas particuliers" (terme poli pour parler de l'arbitraire de certaines subventions).(14)

Il semble donc qu'ici, pas plus que lorsqu'il fut temps d'appliquer la R.C.B. à l'intérieur du Ministère, les gestionnaires, avec la bienveillante bénédiction du personnel politique, n'ont l'intention d'appliquer le système dans sa rigueur scientifique mais qu'ils préfèrent plutôt l'implanter dans sa rigueur administrative pour camoufler des choix politiques implicites.

Un tel type d'application sert à faire accepter sous le couvert du fait accompli budgétaire des choses qui ne sont pas obtenables à des tables de négociations (soit des tables inter-universitaires ou des tables de négociations patron-syndiqués) ou qui sont difficilement présentables (pour la bonne image du ministre) comme choix politiques. On voit bien ici que l'arbitraire n'a pas du tout fait place à la rationalité.

L'autonomie des universités. Puisque l'argent est le nerf de la guerre, le processus d'attribution des budgets (par la R.C.B.) n'est pas sans entacher le principe d'autonomie des universités.

Comment les universités peuvent-elles encore s'estimer autonomes quand les volumes et les types de production leur sont imposés de Québec?

Comment les universités peuvent-elles se réfugier sous le couvert de la loi organique de constitution pour affirmer leur indépendance quand les coûts unitaires de production sont décidés par Québec et uniformisés par régions?

Comment ces universités pourront-elles se compter suffisantes quand les critères d'évaluation de leur performance viendront de Québec et seront appliqués par le ministère?

Il est acquis par ces questions et de nombreuses autres telles celles du droit au savoir, du savoir fonctionnel et de la sélection sociale, que l'université libérale est maintenant chose du passé, même si les universités conservent encore leur propre loi d'incorporation, leur propre Con-

seil d'Administration et leurs propres réglementations: l'essentiel sera désormais déterminé par le ministère.

En ce sens, cette réforme permet une heureuse clarification des rôles et fait s'estomper le masque hypocrite de la société libérale: en dernière analyse les effets seront les mêmes mais les processus à la fois plus clairs, plus uniformes et plus éloignés des principaux intéressés.

Par contre, dans ce contexte, il n'y a plus de limitation à l'accès, à ce que Crozier appelle la face odieuse du pouvoir (par opposition à sa face noble), c'est-à-dire que la porte est plus ouverte qu'auparavant aux abus que par pudeur seulement l'université libérale s'interdisait: par exemple dans ce contexte, il n'y aurait plus "d'affaire Sciences Juridiques", il n'y aurait qu'une concentration des investissements à l'Université de Montréal. . .

Bilan. Nous, de même que le SPUQ, n'en avons pas contre l'amélioration des techniques de gestion des deniers publics, nous n'en avons pas non plus contre l'utilisation de la rationalité (à condition qu'il s'agisse vraiment de processus rationnels et non pas de justification oiseuses) dans la gérance des affaires universitaires.

Nous nous élevons cependant contre:

- 1) l'utilisation de telles techniques pour justifier des mesures politiques déjà pré-définies;
- 2) l'utilisation partielle de ces techniques laissant autant de place à l'arbitraire qu'auparavant;
- 3) la conception du savoir comme un "input" de production et non pas comme un droit accessible à tous les travailleurs;
- 4) la "taylorisation" du travail à l'université;
- 5) la valorisation exclusive des savoirs fonctionnels;
- 6) tout contingentement des admissions qui ne peut qu'intensifier la sélection sociale;
- 7) la détermination des enseignements et de la recherche aux fins du développement du capitalisme;
- 8) le non-contrôle des universités par les travailleurs qui les paient;
- 9) le développement de l'université corporatiste;
- 10) la séparation des fonctions recherche et enseignement et l'abaissement de la qualité pédagogique qui en résulterait;
- 11) le fait que l'implantation de réformes administratives telles la R.C.B. se fassent à l'insu et sur le dos des professeurs, étudiants et employés de soutien.

Le camouflage des choix politiques inhérents à une telle réforme présentée comme exclusivement administrative est un des éléments fondamentaux de la technocratisation croissante de la gestion universitaire. L'idéologie technocratique passe justement par la présentation de choix de société sous des couverts de formules administratives.

(13) Par exemple son application à l'intérieur du ministère de l'Éducation.

(14) Cf. *ibidem*, p. 199.

TABLE DES MATIERES

PRESENTATION.....P.5

INTRODUCTION.....P. 7

Annexe: Les Confidences de la CREPUQ.....P. 15

LES PREMIERES ANNEES DU SPUQ (1969-1974)

Par Louis Gill.....P. 18

1969-70: L'APUQ.....P. 19

1970-71: Naissance et construction du SPUQ.....P. 20

1971-72: La première convention collective.....P. 28

1972-73: Réouverture de la négociation, non-renouvellement
de contrats et grève des étudiants.....P. 37

1973-74: La deuxième convention collective —
la remontée du SPUQ.....P. 50

LA REFORME DESPRES

Par Jean-Pierre Cheneval.....P. 64

Introduction.....P. 64

La tentative de coup de force.....P. 65

Le recul de l'administration.....P. 70

Affiliation du SPUQTR à la CSN.....P. 74

L'adoption des politiques opérationnelles.....P. 75

Conclusion.....P. 77

LES GRIEFS ET LES RELATIONS DU TRAVAIL

A L'UQAM, 1971-1975

Par Dorval Brunelle.....P. 79

Présentation du problème et du cadre d'analyse.....P. 80

La convention collective et les griefs.....P. 89

Les arbitrages.....P. 97

Conclusions.....P. 104

LA REFORME BUDGETAIRE

Par Jacques Bourgault.....P. 107

Introduction.....P. 107

La réforme budgétaire.....P. 108

Les questions qui surgissent.....P. 118

Première évaluation de l'opération.....P. 125

Le présent dossier a été mis sur pied à l'instigation du Syndicat des Professeurs de l'Université du Québec à Montréal (SPUQ-CSN) à la suite d'un mouvement politique et administratif de centralisation sans précédent dans les annales universitaires, amorcé concurremment par le Ministère de l'Éducation du Québec et le siège social de l'U.Q.

Les cinq textes qui forment ce dossier présentent chacun un aspect du syndicalisme à l'UQAM entre 1971 et 1975. Ces textes rejoignent, par leurs préoccupations, celles de tous les salariés face à leur employeur, face au Patronat. En ce sens, l'expérience collective qui est rendue ici ne touche pas seulement les universitaires mais aussi tous ceux qu'intéressent les ANALYSES CONCRETES de l'exercice du pouvoir dans les appareils sociaux.

Si, comme l'a conclu le comité des responsables du personnel enseignant de la Conférence des Recteurs (C.R.E.P.U.Q.) en juillet 1974: "les universités doivent rester conformes au modèle industriel classique", il appartient aux travailleurs impliqués de démasquer cette CONFORMITE partout où elle est établie.