



Mémoire de la Fédération des  
professionnelles de la Confédération des  
syndicats nationaux (FP-CSN) relatif au  
document de réflexion et de consultation  
*L'université québécoise du futur.*  
*Tendances, enjeux, pistes d'action et*  
*recommandations*

présenté à monsieur Rémi Quirion, Scientifique en chef du Québec et à  
madame Danielle McCann, ministre de l'Enseignement supérieur

30 octobre 2020

Fédération des professionnelles (CSN)  
1601, avenue De Lorimier  
Montréal (Québec) H2K 4M5  
Tél. : 514 598-2143  
Télec. : 514 598-2491  
[www.fpcsn.qc.ca](http://www.fpcsn.qc.ca)

## **Table des matières**

Avant-propos.....	3
Introduction.....	4
1. Le financement : public, adéquat, prévisible et équitable.....	5
2. Le rapprochement avec le milieu.....	10
3. La coordination du réseau universitaire.....	11
4. La gestion collégiale.....	12
5. L'internationalisation et la technologie : pourquoi et pour qui ?.....	13
6. Santé mentale et qualité de vie au travail ou aux études.....	14
Conclusion.....	15

## **Avant-propos**

La Fédération des professionnelles (FP) est l'une des huit (8) fédérations regroupées au sein de la Confédération des syndicats nationaux (CSN).

La FP-CSN compte parmi ses membres 2000 personnes oeuvrant au sein d'universités québécoises.

## **Introduction<sup>1</sup>**

À l'instar des organisations membres de la Table des partenaires universitaires (TPU), la FP-CSN salue l'initiative du Scientifique en chef du Québec de lancer une réflexion sur l'avenir de l'université québécoise. Il s'agit de la première réflexion de cette envergure depuis la publication, en 1963, des conclusions de la Commission royale d'enquête sur l'enseignement dans la province de Québec. Nous voyons donc dans cette initiative l'occasion de réaffirmer l'importance de l'éducation pour la société québécoise et de renforcer l'université à la lumière des changements sociaux (démographiques, culturels, économiques, etc.) observés au cours des 50 dernières années.

Dans le document *L'université québécoise du futur. Tendances, enjeux, pistes d'action et recommandations* (le « document de réflexion » par la suite), la FP-CSN note des orientations très intéressantes. Nous relevons notamment celles visant à accroître l'accessibilité aux études universitaires, à favoriser la réussite de toutes et tous, à réaffirmer la liberté académique et l'autonomie universitaire, à assurer un financement stable et à long terme des établissements universitaires et à enrayer la compétition qu'ils se livrent depuis plusieurs années.

Nous saluons de plus la volonté qui se dégage de la réflexion de mieux valoriser la recherche et d'affirmer la nécessité de développer les services à la collectivité, ce troisième et dernier volet - néanmoins essentiel - de la mission universitaire.

Enfin, nous endossons les conclusions sur le besoin de colliger des données sur l'activité des établissements. Nous pensons notamment à la collecte d'informations sur la fréquentation des programmes et la diplomation, sur les activités de recherche et sur les services aux diverses collectivités fournis par chaque établissement. Nous considérons indispensable de colliger des données sur les étudiant.e.s, les professeur.e.s et sur tous les autres groupes de personnel. Seule une vision d'ensemble du réseau peut soutenir l'élaboration de politiques durables en matière d'enseignement supérieur.

Afin de concrétiser notre engagement à participer à la réflexion et notre volonté de co-construire l'université québécoise du futur nous esquissons dans les pages qui suivent des positions et des propositions sur des sujets qui concernent plus particulièrement les membres de la FP-CSN.

Rappelons que la FP-CSN compte parmi ses membres plus de 1400 professeur.e.s et plus 500 professionnelles. Les professionnelles que nous représentons occupent un large éventail de disciplines<sup>2</sup> : elles et ils mettent leurs expertises au service de la mission universitaire.

---

<sup>1</sup> L'introduction reprend les éléments contenus dans une lettre ouverte transmise le 14 octobre 2020 à madame Danielle McCann, ministre de l'Enseignement supérieur et à monsieur Rémi Quirion, scientifique en chef du Québec, lettre dont la FP-CSN est signataire.

<sup>2</sup> Dans les universités, le groupe professionnel réfère à plusieurs dizaines de titres d'emploi : agent.e de recherche, analyste de l'informatique, agent.e de gestion financière, archiviste, auxiliaire de recherche, bibliothécaire, conseiller.e (aide financière, emploi, orientation, etc.), psychologue, responsable de laboratoire, spécialiste en moyens et techniques d'enseignement, etc.

## **1. Le financement : public, adéquat, prévisible et équitable**

La réflexion qui se déroule constitue le bon moment pour le gouvernement de réviser le financement du fonctionnement des universités, de la recherche et des immobilisations. Si nous accordons autant d'importance au financement, c'est que nous considérons que les crédits parlementaires, octrois, réinvestissements, etc., ainsi que les règles budgétaires qui en découlent, structurent le domaine des possibilités pour les établissements et conditionnent le calendrier de leur mise en oeuvre. Dit autrement, nous suggérons que c'est dans les moyens et les mécanismes du financement que se trouvent les conditions de la réalisation des initiatives portées par les acteurs des établissements, initiatives qui se reflètent d'ailleurs dans plusieurs des souhaits énoncés dans le document de réflexion. Nous pensons notamment à la collaboration entre les établissements, au renforcement des services à la collectivité, à la diversification des ressources humaines des universités, à l'accessibilité aux études universitaires, à leur soutien et à la réussite des étudiant.e.s.

### *Le fonctionnement des universités*

Le paramètre principal du financement du fonctionnement des universités, soit l'étudiant en équivalence au temps plein (EETP), a depuis longtemps perdu de sa pertinence devant les [réalités contemporaines](#)<sup>3</sup> des étudiants et étudiantes (Conseil supérieur de l'éducation, 2013). Réalités que le document de réflexion reflète d'ailleurs (p. 23) et c'est pourquoi nous recommandons la révision de la formule de financement des universités. Nous reconnaissons que le remplacement de la table CLARDER par l'outil de classification académique aux fins de financement (CAFF) a enrayé quelques iniquités entre les divers domaines d'études, mais le problème du poids de l'effectif étudiant (plus de 90 %) pour les fins de la répartition du financement entre les établissements demeure entier.

Nous soutenons en effet que la formule actuelle alimente la concurrence et le gaspillage de fonds publics (le « *branding* » des établissements, la mise en marché, le recrutement d'étudiantes et d'étudiants - en général et à l'international en particulier -, le déploiement de campus satellites dans des régions déjà desservies, etc.) au lieu de l'encourager la collaboration. À défaut de réviser la formule, les établissements universitaires québécois poursuivront dans la voie de la marchandisation et de la course effrénée à la « clientèle ». Ils seront toujours plus encouragés à diriger leurs ressources vers les programmes et disciplines où les taux d'inscriptions sont les plus élevés, au détriment des autres qui sont pourtant tout aussi essentiels à la réalisation de la mission universitaire consistant à offrir une formation diversifiée et à portée universelle.

Une nouvelle formule de financement du fonctionnement devra accorder moins de poids à la seule logique des effectifs étudiants. Elle devra aussi tenir compte des besoins de la population étudiante et de ses caractéristiques (première génération, parents étudiants, population autochtone, situation de handicap, communauté étudiante internationale, temps

---

<sup>3</sup> <http://www1.cse.gouv.qc.ca/fichiers/documents/publications/EtudesRecherches/50-2101.pdf>

partiel, etc.) et de la nécessité de maintenir des programmes et de l'expertise dans toutes les régions du Québec.

Cette nouvelle formule devra de même offrir une forme de stabilité, de possibilité de prévision à moyen et à long terme des universités, plutôt qu'une logique « *just in time* » de fluctuation constante et souvent imprévisible, du fait des variations d'effectifs ou des décisions gouvernementales. La création, le développement et la transformation des programmes de formation, l'encadrement des étudiant.es aux cycles supérieurs, comme le développement des carrières de professeur.es n'ont de sens que dans un horizon de plusieurs années (quinquenal, minimalement) et ne peuvent, sans effets négatifs, être soumis à de brusques variations dans le financement à court terme des établissements.

De même, le financement de la mission universitaire doit viser à enrayer la précarité sous toutes ses formes et pour l'ensemble des corps d'emplois. Les conditions de travail du personnel de soutien et des professionnelles se sont dégradées au fil des années : la précarité du personnel est inquiétante et la détresse psychologique est grandissante, en plus de nuire à leur pleine participation de ces groupes au développement à moyen et long terme des universités. De nombreux cas de départ à la retraite précipitée ou de congés de maladie accroissent de manière significative la surcharge de travail pour celles et ceux qui restent alors que les postes vacants prennent du temps à être dotés. Il faut mettre fin à la surcharge de travail et aux pratiques de la gestion des ressources humaines qui menacent la sécurité d'emploi ou encouragent le recours à la sous-traitance. À cet égard, nous jugeons pertinent de souligner quelques constats contenus dans le document de réflexion :

- l'augmentation et la diversification des effectifs étudiants et des diplômes octroyés, augmentation particulièrement marquée dans le cas des deuxième et troisième cycle (80% et 94% respectivement) (section 2.1);
- le *maintien* du nombre global de membres des personnels de soutien et d'encadrement entre 2012 et 2017 (p. 57) le quasi-maintien du nombre total de professeur.e.s pour la même période (p. 52) mais une augmentation de 12 % du personnel de direction (p. 57)<sup>4</sup>;
- l'augmentation du nombre de professeur.es entre 1997 et 2017, nettement inférieure à l'augmentation des effectifs étudiants (en particulier aux cycles supérieurs), est pour moitié concentrée dans le secteur de la médecine (et le paramédical), secteur qui concentre aussi une importante proportion des budgets en recherche<sup>5</sup> ;

---

<sup>4</sup> Le document fait aussi état d'une hausse de l'ordre de 18 % du personnel professionnel et de gérance. Il est toutefois impossible de distinguer la hausse de l'un et à l'autre des deux groupes.

<sup>5</sup> Ceci rejoint un constat souvent répété du déséquilibre, sur le plan du financement gouvernemental comme sur le plan de la philanthropie, entre les universités pourvues de faculté de médecine et celles qui n'en ont pas. Le document de réflexion souligne d'ailleurs le fait que la philanthropie « procure des avantages importants » (p. 22) à certaines universités. On pourrait ajouter enfin que, pour une bonne part, les universités ne pouvant compter sur cette philanthropie sont aussi celles qui ont eu pour mission historique d'accueillir des populations étudiantes ayant des obstacles spécifiques à l'accès à l'université ou à la persévérance aux études (première génération, parents étudiants, population autochtone, situation de handicap, etc.). Ces populations se trouvent ainsi doublement défavorisées (par leur situation et par la valorisation de la philanthropie).

- le recours accru à des personnes chargées de cours (p. 53);
- la réduction des postes à temps plein des membres du personnel des métiers, technique et de bureau (p. 57).

Nous croyons que des analyses additionnelles doivent être effectuées afin de mettre en relation les ressources humaines avec la hausse et les caractéristiques des effectifs étudiants de chacun des établissements. Ces analyses doivent prendre en compte l'ensemble des groupes de personnel au lieu de se limiter au personnel académique.

Enfin, nous signalons de plus l'importance d'examiner de manière distincte les données relatives au personnel professionnel. Nous croyons en effet que l'augmentation et la diversification des effectifs étudiants (p. 23), ainsi que l'introduction de nouvelles technologies, commandent une analyse fine des ressources professionnelles qui contribuent directement ou indirectement à l'enseignement et à la recherche et qui ont notamment la responsabilité de soutenir les étudiant.e.s à l'extérieur de la salle de cours contribuant ainsi à leur rétention et à leur succès.

#### *Le financement de la recherche et de la création et de leur soutien*

En ce qui a trait au financement de la recherche et à la création, nous sommes d'avis qu'un rehaussement substantiel du financement public (canadien et québécois) de la recherche universitaire est incontournable. Les compressions dans les budgets de recherche, jumelées à une volonté de soutenir des projets répondant à des priorités gouvernementales, ont porté atteinte à la recherche libre et indépendante. Les données rapportées par le groupe de réflexion relatives à la baisse de la proportion des chercheuses et chercheurs subventionnés et les écarts dans la répartition des fonds de recherche entre les domaines et sources de financement (p. 47-48) amplifient l'avertissement que donnaient les membres du *Comité consultatif sur l'examen du soutien fédéral à la science fondamentale* : « [L]es gouvernements ne peuvent réduire les fonds alloués à la science fondamentale et s'attendre à ce que l'innovation soit florissante »<sup>6</sup>.

Par ailleurs, des mesures s'imposent pour contrer l'influence des entreprises. L'université doit conserver son indépendance intellectuelle et scientifique pour assumer adéquatement son rôle dans la société.

Il faut de plus assurer un meilleur équilibre entre les disciplines et les champs de recherche et un accès équitable aux fonds à tous les acteurs qui font de la recherche, soit les professeur.e.es, les professionnelles de recherche, les personnes chargées de cours, de même que les étudiant.e.s. Certaines solutions sont à envisager notamment celles d'octroyer une subvention universelle annuelle pour les chercheuses et les chercheurs, de créer un fonds dédié au financement de la recherche des personnes chargées de cours et d'augmenter les bourses aux étudiants et étudiantes de cycles supérieurs. Loin de n'être

---

<sup>6</sup> *Investir dans l'avenir du Canada : Consolider les bases de la recherche au pays*, 2017.  
[http://www.examenscience.ca/eic/site/059.nsf/vwapj/ExamenDuSoutienScience\\_avril2017.pdf/\\$file/ExamenDuSoutienScience\\_avril2017.pdf](http://www.examenscience.ca/eic/site/059.nsf/vwapj/ExamenDuSoutienScience_avril2017.pdf/$file/ExamenDuSoutienScience_avril2017.pdf)



qu'un « saupoudrage » inutile, comme le craignent certains acteurs du monde de la recherche universitaire, l'idée d'une subvention universelle de recherche est défendue par plusieurs spécialistes de scientométrie, qui ont mis en évidence l'importance de l'effet « Mathew » et de l'hyperconcentration du financement, qui découlent de la logique de rareté et de concurrence, en plus de systématiquement pénaliser les femmes, les personnes racisées et issues de la diversité. Enfin, il faut aussi assurer aux chercheurs et chercheuses un meilleur soutien professionnel et technique ainsi qu'un financement adéquat des frais indirects de recherche. Une bonification de ces derniers assurerait, entre autres, une stabilité d'emploi pour le personnel professionnel de recherche.

Ce sont là quelques-unes des pistes de solution qu'ont identifiées les acteurs des réseaux universitaire et collégial qui se sont réunis le 3 mai 2018 à l'UQAM pour tenir une journée de réflexion sur la recherche. Cette journée visait à établir un bilan critique du développement de la recherche et à examiner les programmes de financement, leurs succès, leurs excès, leurs effets pervers et leurs lacunes.

Ainsi, cette journée a permis d'analyser les formes du financement de la recherche, de sa répartition relative entre chercheurs et domaines de recherche, de son volume et de sa stabilité. Cette journée a aussi été l'occasion d'analyser les obstacles menant à la sous-représentation des femmes et des personnes issues de minorités et de la diversité. La journée de réflexion sur la recherche a mené à des constats et à des revendications convergents (voir l'encadré).

**Journée de réflexion sur la recherche**  
**Activité préparatoire aux États généraux sur l'éducation supérieure**  
**3 mai 2018**  
**Synthèse des constats et revendications**

Les participants de l'atelier sur le financement de la recherche et de la création :

- 1) **demandent aux gouvernements de réinvestir davantage dans le financement de la recherche et d'assurer une répartition adéquate des budgets investis.** Cette demande part du constat que malgré le réinvestissement de la recherche et de la création, annoncé dans les budgets 2018 des gouvernement fédéral et provincial, l'investissement global demeure en deçà de la moyenne de l'OCDE pour ce qui est du pourcentage du PIB. Mais surtout, ce réinvestissement, survenu après des années d'austérité budgétaire, n'est pas à la hauteur de l'implication croissante dans la recherche, de la part de l'ensemble des acteurs du réseau collégial et des universités. De plus, ils déplorent la très forte concentration de la recherche, dans tous les domaines, qui fait que 20 % des chercheur.e.s reçoivent 80 % du financement;
- 2) **Demandent l'instauration d'une subvention annuelle de base** (d'environ 10 000 \$), qui allégera d'autant la perte de temps et les coûts financiers entraînés par la multiplication des demandes de subvention, et permettra d'assurer une stabilité dans les contrats accordés aux étudiant.e.s;
- 3) **Demandent la création d'un fonds de subvention dédié aux personnes chargées de cours;**
- 4) **Demandent de ramener le financement des bourses étudiantes au niveau de 2011** (exprimé en dollars constants);
- 5) **Demandent de réduire la précarité des professionnels de recherche** (par exemple en les intégrant d'emblée dans le personnel de soutien des universités, au niveau départemental);
- 6) **Demandent de prendre davantage en considération, dans le financement, les frais indirects de recherche** (et ce, de façon semblable aux organismes subventionnaires américains).

Aux pistes de solutions esquissées ci-dessus s'ajoutent des propositions visant à donner une certaine pérennité aux équipes, centres et instituts de recherche pour leur permettre de traverser des conjonctures difficiles. Il importe en effet d'éviter que l'échec à une ronde de subventions ne marque l'arrêt soudain et définitif des travaux d'une équipe ou d'un centre de recherche entraînant le gaspillage d'années de travail et d'investissements publics.

En somme, il faut cesser de concevoir la recherche et son financement à court terme - de projet en projet -, et sur la base d'une concurrence entre étudiant.e.s, chercheuses et chercheurs, centres et universités. Cette instabilité institutionnalisée des projets, des équipes, des centres engendre de la précarité pour l'ensemble des acteurs de la recherche. D'ailleurs, il faut souligner que les consignes sociosanitaires relatives au COVID-19 ont notamment fragilisé des projets de recherche et nuit à la poursuite de nombreux travaux. Les professeures sembleraient les plus touchées par cette situation en raison de la conciliation travail-famille et de l'accroissement des tâches réalisées à la maison. Cet exemple illustre l'instabilité qui est symptomatique d'un financement déficitaire depuis de nombreuses années.

Le document de réflexion accorde également une place importante à la promotion de la recherche interdisciplinaire et à la nécessité de la développer davantage dans l'avenir. Dans le contexte actuel, cet objectif pose deux problèmes. Premièrement, selon les normes en vigueur pour l'évaluation des dossiers et des projets de recherche, le statut de co-chercheur.e au sein d'une équipe de recherche interdisciplinaire est faiblement reconnu en comparaison de celui de chercheur.e principal.e qui, d'ailleurs, ne peut être partagé par plusieurs personnes. Les chercheur.es sont alors encouragés à d'abord investir les projets dans lesquels elles et ils tiennent le rôle principal ou à multiplier les apparitions dans différents projets à titre de co-chercheur.es, ce qui, dans les deux cas, ne favorise que très peu les collaborations durables et pleinement fécondes. Deuxièmement, la collaboration et l'interdisciplinarité font déjà l'objet d'une promotion active de la part des organismes subventionnaires. Par conséquent, les besoins pour le futur ne se situent peut-être pas dans un accroissement du soutien à l'interdisciplinarité, mais plutôt dans une revalorisation de la recherche fondamentale et disciplinaire. Les disciplines et leur renouvellement sont au cœur de la mission d'enseignement des universités. Leur vitalité est aussi la condition même de la recherche interdisciplinaire.

Pour terminer ce segment, nous désirons souligner et saluer la création d'un ministère entièrement dédié à l'enseignement supérieur. Nous croyons que le rapatriement de la recherche et de l'innovation sous ce ministère constitue le prochain pas à franchir afin de soutenir l'autonomie des universités et d'accroître la synergie entre les établissements du réseau universitaire.

### *Le financement des immobilisations*

Les analyses du financement des universités réalisées depuis la fin des années 2000 ont révélé le désengagement financier de l'État à l'égard des infrastructures des établissements, et ce malgré la hausse des effectifs étudiants. Il a été observé que pour répondre aux besoins d'espaces et composer avec un financement déficient, des directions d'universités ont

choisi d'utiliser des fonds alloués au fonctionnement pour investir dans les immobilisations.

Il y a un besoin pressant de réévaluer les besoins des infrastructures des universités et de planifier un réinvestissement. Nous ajoutons qu'il est aussi pressant de créer une frontière étanche entre les fonds de fonctionnement et d'immobilisations pour cesser de mettre en péril la mission des universités et d'ajouter à la charge de travail de membres du personnel déjà fortement sollicités.

## **2. Le rapprochement avec le milieu**

L'Université qui, à ses origines, a évolué en retrait de la société, a été intégrée au domaine public depuis plusieurs siècles déjà. Il n'est donc pas inusité ni même récent d'ouvrir l'université sur la société et de mettre à contribution la science qui s'y développe au service d'objectifs nationaux sanitaires, sociaux, militaires et économiques<sup>7</sup>.

Cette ouverture comporte toutefois des dangers dont celui de soumettre l'université à des directions multiples et opposées, voire même à susciter des débats sur sa conception et ses structures. Au Québec, comme ailleurs dans le monde, les débats s'élèvent en ce qui a trait à l'influence des forces économiques sur l'université, sur le développement et le maintien de certaines disciplines – celles des sciences humaines notamment –, et sur les orientations de la recherche. De constater que le phénomène est répandu ajoute à notre inquiétude de voir l'université québécoise se transformer en « entreprise », les étudiant.e.s en « client.e.s » et les résultats des recherches en « produits et services ». Ainsi, quand le document de réflexion aborde la diversification des besoins, des modes et des milieux de formation (section 1.2.7), menant à des « formations relativement courtes », et en vient à recommander des « formations à la carte » (p. 98), l'on peut craindre la dissolution de la logique propre aux programmes de formation, la multiplication des petits programmes ayant de moins en moins de crédits, pour en arriver à un vaste « menu » de cours atomisés. Cette logique de l'adaptation au « marché », associé à la logique de la compétition, mène déjà à la multiplication des programmes courts, qui n'atteignent pas toujours les objectifs espérés de recrutement et menacent ainsi, du fait même du financement centré sur les effectifs étudiants, des programmes fondamentaux pour les disciplines (entre autres les baccalauréats en sciences humaines). Il convient donc d'avancer la réflexion, à cet égard, pour parvenir à faciliter l'éducation permanente sans mettre en péril les programmes existant ni évacuer la cohésion propre aux programmes.

Nous croyons essentiel de soutenir le rapprochement de l'université avec son milieu. Nous considérons toutefois qu'il faut en établir les conditions et modalités puisque les formes que peut prendre ce rapprochement ne sont pas définies *a priori* et parce qu'il comporte le

---

<sup>7</sup> Mailhot, C. et V. Schaeffer (2009). « Les universités sur le chemin du management stratégique », *Revue française de gestion*, no 191, p. 33-48.

risque de miner l'autonomie<sup>8</sup> et le fonctionnement des universités. Il serait par ailleurs recommandé de tenir compte de la diversité des milieux, de ne pas uniquement associer, implicitement ou explicitement, ce rapprochement dans l'esprit d'une relation entre universités et entreprises (ou, plus spécifiquement, des corporations ayant en vue le profit), pour intégrer dans la réflexion la multiplicité et diversité des associations, entreprises et institutions qui composent le milieu géographique, intellectuel et social dans lequel s'inscrivent les universités. Dans cet esprit, le remarquable travail effectué par les « Services aux collectivités », à l'UQAM et ailleurs, pourrait servir de modèle. Les activités de ces services aux collectivités visent en effet à nouer des projets de recherche sur la base des pratiques et des savoirs propres aux différents milieux sociaux (associations locales, cercles de femmes, comités de logement, communautés autochtones, groupes racisés, syndicats, etc.).

### **3. La coordination du réseau universitaire**

Depuis plusieurs années, de nombreux acteurs du réseau universitaire réclament l'élaboration d'une loi-cadre et la création d'un conseil des universités afin d'améliorer la cohérence au sein du réseau universitaire et la collaboration entre les établissements. L'état actuel (prolifération de l'offre et des lieux) du réseau exprime plus que jamais ce besoin de mettre fin à la concurrence entre les établissements et au gaspillage de fonds publics qui l'accompagne. La déreglementation récente des droits de scolarité pour les étudiants internationaux montrent d'ailleurs cette propension des établissements universitaires à se placer en compétition et à se livrer bataille par un recrutement intensif et agressif duquel quelques universités seulement sortent « gagnantes » à court terme.

Nous avons soutenu un peu plus haut que le meilleur financement et sa répartition constituaient des conditions essentielles pour freiner la concurrence et soutenir la collaboration entre les établissements. Nous croyons que cette collaboration serait consolidée si une loi-cadre était adoptée et qu'un conseil des universités était créé.

L'objectif d'une loi-cadre est de définir les assises du contrat social entre les universités et la société québécoise et le cadre de référence entre les universités et l'État (en ce qui a trait au financement public notamment). La loi-cadre permettra de plus d'enchâsser dans un texte législatif l'autonomie universitaire et la liberté académique, deux fondements essentiels à la raison d'être de l'université et à la réalisation de sa mission. Par ailleurs, un conseil des universités permettrait d'avoir une plus grande transparence quant aux redditions de compte et aux données diverses au sujet des établissements universitaires. Il importe cependant de ne pas ajouter au fardeau des universités, quant à la somme de

---

<sup>8</sup> L'autonomie universitaire réfère à un ensemble de concepts qui assurent l'indépendance de l'université face au marché et à l'État dans le choix de ses orientations et de ses décisions. Parmi ces concepts, nous retrouvons « [la] liberté d'établissement des statuts, [l']élection du chancelier [rectrice ou recteur], [la] collégialité des décisions relatives à l'administration interne, [le] jugement par les pairs et [le] recrutement par cooptation » (Vinokur, A. (2008). « Vous avez dit « autonomie »? », *Mouvements*, no 3, p. 72-81).

« rapports » à remettre à ce conseil ou au gouvernement du Québec, comme l'indique le document de réflexion (p. 26).

Ce conseil des universités constitue de notre point de vue un mécanisme incontournable de la coordination du développement du réseau universitaire. Pour réaliser pleinement son rôle de coordination, ce conseil doit être composé d'une majorité de membres issus des différents groupes appartenant à la communauté universitaire et il ne devra pas avoir pour mandat d'implanter des mécanismes d'assurance-qualité ou de standardiser des contenus pédagogiques. Nous vous invitons à consulter le [mémoire](#)<sup>9</sup> que la CSN a publié en 2016 dans le cadre des consultations sur le projet de création du Conseil des universités du Québec et de la Commission mixte de l'enseignement supérieur. Les recommandations qu'il contient sont toujours actuelles.

#### **4. La gestion collégiale**

Au cours des dernières décennies, nous avons été témoins de nombreuses dérives managériales au sein des universités et nous avons assisté à l'implantation de pratiques de la nouvelle gestion publique. Ces phénomènes qui se traduisent notamment par une emprise plus grande des personnels de direction et de gérance sur les décisions ont conduit à l'affaiblissement de la gestion collégiale dans les universités.

Or, la gestion collégiale est au coeur même de l'université et de son bon fonctionnement. En effet, dans l'université ce sont les personnes qui ont une connaissance fine des questions à résoudre qui sont les mieux placées pour prendre les décisions. Et ces personnes, représentant les divers groupes de la communauté universitaire ne peuvent pas être désignées par le biais d'une structure hiérarchique.

Nous pensons que la réflexion qui s'amorce doit aussi porter sur les moyens de renforcer la gestion collégiale voire même de la refonder pour inclure, dans les instances, la voix des groupes qui ont historiquement été laissés pour compte, soit celles du personnel de soutien et du personnel professionnel.

Notre proposition prend appui sur les enseignements contenus dans l'ouvrage collectif ayant pour titre *De l'administration à la gouvernance des universités: progrès ou recul? L'expérience du Québec* (PUQ, 2019). Il s'agit selon nous d'un détour obligé qui permet de prendre la mesure des risques auxquels l'ensemble des universités québécoises est exposé si la gestion collégiale n'est pas réaffirmée ou appuyée adéquatement.

---

<sup>9</sup> [https://www.csn.qc.ca/wp-content/uploads/2016/11/2016-11-01\\_-memoire\\_CUQ\\_CSN.pdf](https://www.csn.qc.ca/wp-content/uploads/2016/11/2016-11-01_-memoire_CUQ_CSN.pdf)

## 5. L'internationalisation et les technologies : pourquoi et pour qui?

À la lecture du document de réflexion, nous avons noté un engouement certain pour l'internationalisation et l'introduction de nouvelles technologies pour l'enseignement notamment.

Nous ne nions pas que l'internationalisation et les nouvelles technologies sont porteuses de possibilités pour l'université québécoise. Toutefois, nous constatons que l'internationalisation et les nouvelles technologies font l'objet d'affirmations mais que leur problématisation manque à la réflexion. Ainsi, plutôt que de conclure hâtivement au caractère inéluctable de ces tendances, nous suggérons de poser la question de leur bien-fondé et de leurs orientations et usages avant de mettre en oeuvre toute piste ou recommandation qui y réfère.

Partant du principe que l'éducation est à la fois « un droit humain et une responsabilité sociale »<sup>10</sup>, la CSN a depuis plusieurs années déjà salué l'accueil et l'intégration d'étudiant.e.s provenant de l'étranger. Mais la CSN a aussi dénoncé « la course aux étudiants internationaux »<sup>11</sup> qui s'inscrit dans un objectif de marchandisation de l'éducation et qui contribue au désengagement de l'État dans le financement des universités. Qui plus est, cette course à la « rentabilité » supérieure de ces étudiant.es ne peut que mener à négliger les populations étudiantes qui ne suscitent pas une telle rentrée d'argent et demandent parfois un travail supplémentaire de la part des enseignant.es, mais dont la formation universitaire constitue un puissant vecteur d'intégration voire d'ascension sociale. On pourrait ainsi en venir à ce que les universités québécoises, dont le réseau de l'Université du Québec, s'intéresse davantage aux étudiant.es internationaux.ales qu'aux étudiants québécois.es, d'autant plus que les différents classements internationaux récompensent une telle orientation.

Enfin, nous notons que le document de réflexion fait l'impasse sur le projet eCampus, un projet redouté par plusieurs considérant que ses visées, sa gouvernance, son impact sur le réseau en général et les établissements en région en particulier, etc., sont, encore à ce jour, indéfinies. Pour la CSN, l'implantation et le développement de nouvelles technologies de l'information, en particulier de diverses formes d'enseignement à distance, doivent non seulement être remis en question : l'implantation et le développement doivent se faire « dans le respect strict de la mission principale des universités et des cégeps, de la liberté académique et du droit de propriété intellectuelle des enseignantes et des enseignants. » Nous suggérons que cette mise en garde est toujours pertinente.

---

<sup>10</sup> CSN, 2012. « L'éducation : un droit humain, une responsabilité sociale! », [Plateforme de la CSN en éducation](https://www.csn.qc.ca/wp-content/uploads/2016/04/2012-06-01_publication_education_droithumain_responsabilitesociale_plateforme_csn.pdf), Montréal, 96 p. [https://www.csn.qc.ca/wp-content/uploads/2016/04/2012-06-01\\_publication\\_education\\_droithumain\\_responsabilitesociale\\_plateforme\\_csn.pdf](https://www.csn.qc.ca/wp-content/uploads/2016/04/2012-06-01_publication_education_droithumain_responsabilitesociale_plateforme_csn.pdf)

<sup>11</sup> [Procès-verbal du 65<sup>e</sup> congrès de la CSN](https://www.csn.qc.ca/wp-content/uploads/2019/12/csn_2017_pv-congres-web.pdf), 2017, Montréal, p. 9. [https://www.csn.qc.ca/wp-content/uploads/2019/12/csn\\_2017\\_pv-congres-web.pdf](https://www.csn.qc.ca/wp-content/uploads/2019/12/csn_2017_pv-congres-web.pdf)

## **6. Santé mentale et qualité de vie au travail ou aux études**

Les enjeux de santé mentale ont été effleurés aux pages 27 et 97 du document de réflexion, mais mériteraient une attention nettement plus grande de la part du gouvernement du Québec, avant qu'il ne soit trop tard. Nous voyons, actuellement, les conséquences néfastes de l'absence d'action énergique en ce sens, dans le réseau de santé comme dans le réseau de l'éducation primaire et secondaire, tous deux marqués par un taux élevé d'épuisement professionnel. Or, les établissements universitaires sont loin d'être épargnés par l'anxiété, le stress et l'épuisement. Les travaux ont d'ailleurs montré la prévalence d'un taux élevé d'anxiété dans tous les groupes composant la communauté universitaire, dont les étudiant.es, les personnes chargées de cours, les professionnelles, les employé.es de soutien et les professeur.es. De multiples facteurs sont en cause, mais les recherches montrent que le manque de ressources et la logique de la compétition constante entre individus et institutions constituent d'importantes et structurelles causes du stress et de l'épuisement professionnel.

Par conséquent, si le gouvernement du Québec vise à répondre positivement aux recommandations du comité :

- quant aux développements de collaboration entre universités et entre les universités et le réseau collégial;
- quant au développement des espaces de cocréation et de concertation intersectoriels au sein des universités;
- quant au développement de nouvelles métriques pour évaluer, qualifier et quantifier les contributions des individus au profil intersectoriel;
- quant à l'implication plus grande des universités québécoises dans la résolution des problèmes de la société québécoise;
- quant à l'implication plus grande des universités québécoises dans la diffusion du savoir au sein de la société québécoise;
- quant à l'accroissement de la fréquentation universitaire aux trois cycles;
- quant à l'amélioration des services de conseil et d'aide offerts aux étudiant.es;
- quant au développement des possibilités du numérique dans la formation et la recherche;
- quant au développement d'activités extracurriculaires;
- quant au développement de mécanismes de coopération avec les employeurs de toutes les catégories;
- quant à la promotion des pratiques de science ouverte;
- quant à l'accueil de populations étudiantes diverses;
- quant à l'accueil d'étudiant.es internationaux.ales;
- quant à la reconnaissance à l'étranger de la qualité des universités québécoises;

il faudra absolument que le financement soit à la hauteur de ces objectifs, sinon ce sera une route directe vers l'aggravation des problèmes de santé mentale et d'épuisement professionnel prévalant déjà dans le réseau universitaire.

## Conclusion

Contraints par le délai imparti pour déposer ce mémoire et considérant que nous sommes en pleine crise sanitaire, il nous est impossible de présenter une vision plus complète de l'université québécoise et des enjeux auxquels celles et ceux qui la font sont confrontés.

Afin de compenser, en partie du moins, pour les silences et raccourcis de ce mémoire, nous vous invitons à prendre connaissance de la [Plateforme en éducation](#)<sup>12</sup> et des [orientations](#)<sup>13</sup> de la CSN et de mémoires<sup>14</sup> additionnels à ceux qui ont déjà été cités en matière d'enseignement supérieur.

Nous vous invitons de plus à consulter le rapport qui a été publié à la suite de la tenue des États généraux de l'enseignement supérieur (ÉGES). Ces travaux se sont échelonnés sur un peu plus d'une année. Le [rapport des ÉGES](#)<sup>15</sup> fait état de nombreux constats et de pistes de solution : surtout, le rapport fait état de constats et de pistes de solution qui font consensus au sein des groupes représentant des étudiant.e.s, professeur.e.s, personnes chargées de cours, et des membres du personnel professionnel, technique, de métiers et de soutien du réseau universitaire.

Aussi, considérant l'importance de la réflexion qui a été entamée et de son objet, nous croyons que la consultation doit ouvrir sur un échange. Nous considérons en effet que la vision de l'université québécoise, des tendances qui l'affectent et des solutions à envisager doivent être l'objet d'un *dialogue soutenu*. Nous confirmons notre engagement à prendre part à ce dialogue afin de permettre à l'université québécoise d'offrir des réponses aux problèmes de la société, mais aussi pour lui permettre de demeurer fidèle à sa raison d'être soit, celle d'être le lieu de la réflexion critique.

Nous reconnaissons que certaines de nos positions sont contraires aux pistes et recommandations contenues dans le document de réflexion. De notre point de vue, l'affirmation de ces positions est requise pour soutenir le caractère public de l'université et sa raison d'être. À défaut, l'université québécoise court le risque de devenir le foyer de débats incessants sur sa *propriété*, sa *pertinence*, et ses *stratégies* : A qui l'université ? Pourquoi l'université ? Pour qui l'université ? Comment l'université ?

---

<sup>12</sup> [https://www.csn.qc.ca/wp-content/uploads/2016/04/2012-06-01\\_publication\\_education\\_droithumain\\_responsabilitesociale\\_plateforme\\_csn.pdf](https://www.csn.qc.ca/wp-content/uploads/2016/04/2012-06-01_publication_education_droithumain_responsabilitesociale_plateforme_csn.pdf)

<sup>13</sup> <https://www.csn.qc.ca/orientations-education/>

<sup>14</sup> [Mémoire sur le développement économique des institutions d'enseignement supérieur à Montréal](https://www.csn.qc.ca/2017-04-28_developpement-economique-montreal_csn/), 2017. [https://www.csn.qc.ca/2017-04-28\\_developpement-economique-montreal\\_csn/](https://www.csn.qc.ca/2017-04-28_developpement-economique-montreal_csn/).  
[Mémoire sur le financement des universités](https://www.csn.qc.ca/wp-content/uploads/2016/10/2013-07_29_memoire_education_CSN.pdf), 2013. [https://www.csn.qc.ca/wp-content/uploads/2016/10/2013-07\\_29\\_memoire\\_education\\_CSN.pdf](https://www.csn.qc.ca/wp-content/uploads/2016/10/2013-07_29_memoire_education_CSN.pdf)

<sup>15</sup> [http://eges.quebec/wp-content/uploads/2018/06/Rapport-du-collectif\\_EGES-5-mai-2018\\_final.pdf](http://eges.quebec/wp-content/uploads/2018/06/Rapport-du-collectif_EGES-5-mai-2018_final.pdf)