

Université de Montréal

Les groupes et l'Assemblée universitaire de l'Université de Montréal :
rôles, conflits et fonctionnement

par

Alexandre Beaupré-Lavallée

Département d'administration et fondements de l'éducation

Faculté des sciences de l'éducation

Mémoire présenté à la Faculté des sciences de l'éducation
en vue de l'obtention du grade de Maître ès Arts
en administration de l'éducation

Novembre 2009

© Alexandre Beaupré-Lavallée, 2009

Faculté des études supérieures et postdoctorales

Ce mémoire intitulé :

Les groupes et l'Assemblée universitaire de l'Université de Montréal :
rôles, conflits et fonctionnement

présenté(e) par :

Alexandre Beaupré-Lavallée

a été évalué(e) par un jury composé des personnes suivantes :

Marc-André Deniger

directeur de recherche

Claude Lessard

membre du jury

Jake Murdoch

Membre du jury

Sommaire

La présente vise à étudier le rôle que jouent les groupes dans les *Senates* universitaires en période de restrictions budgétaires. En utilisant le cadre d'analyse des conflits fourni par Bélanger et Lemieux (2002), en développant une typologie dérivée de celle de Hardy (1996) et en se basant sur les constats empiriques de Jones (2001, 2004) concernant les perceptions des participants à cette instance, nous avons analysé le déroulement de l'Assemblée universitaire de l'Université de Montréal au cours de l'hiver 2008. Les résultats montrent que les groupes syndicaux et associatifs collaborent peu, que la direction réussit à tirer son épingle du jeu en formant des alliances ponctuelles avec les différentes factions et que l'Assemblée ne joue plus efficacement le rôle pour lequel elle a été créée. Cette étude montre l'importance de continuer la recherche sur la micropolitique universitaire afin d'appuyer la recherche actuelle portant sur les meilleures pratiques en enseignement supérieur.

Mots-clés : gouvernance, université, assemblée, sénat, groupes, direction, syndicat, association, collégialité, gestion

Abstract

The aim of this study is to evaluate the role that groups play in the academic governance of Canadian universities, through the university Senate, during a period of financial retrenchment. Using a theoretical framework taken from Belanger & Lemieux (2002), Hardy (1996) and Jones (2001, 2004), the analysis focuses on the 2008 Winter semester sessions of the University Assembly of Université de Montréal. The results show that unions and associations did not show inter- and intra-group cohesion strong enough to counter the administration's cohesiveness and ability to make alliances. The Assembly itself has seen its share of formal responsibilities wither and was, during the observation, little more than a soapbox

for groups who wanted to place an item on the institutional agenda. The study highlights the importance of further study of inter-groups relationships in higher education, in parallel with the wider scientific trend of revision of management practices in universities.

Keywords : governance, university, senate, assembly, groups, administration, union, association, collegiality, management

SOMMAIRE	III
ABSTRACT	III
LISTE DES SIGLES ET DES ABRÉVIATIONS	VII
REMERCIEMENTS	IX
INTRODUCTION	1
1.0 PROBLÉMATIQUE ET ÉTAT DES CONNAISSANCES	3
1.1 L'HISTORIQUE DE LA STRUCTURE ADMINISTRATIVE DES UNIVERSITÉS	3
1.2 ORGANISATION DU SYSTÈME QUÉBÉCOIS	7
1.2.1 <i>Le financement</i>	7
1.2.2 <i>Statut des institutions</i>	8
1.2.3 <i>Les modes de gouvernance</i>	10
1.3 LE CONTEXTE DE L'ÉTUDE DE LA GOUVERNANCE	11
1.3.1 <i>Les universités sont sous financées</i>	11
1.3.2 <i>Les politiques de performance se resserrent</i>	12
1.3.3 <i>Le modèle actuel est objet de critiques</i>	13
1.3.4 <i>Les pouvoirs universitaires se concentrent</i>	14
1.5 RÉSUMÉ DE LA SITUATION	16
2. CADRE CONCEPTUEL	17
2.1 ENJEUX, INFLUENCE, RESSOURCES, ACTEUR ET POUVOIR	17
2.2 MODÈLES DE GOUVERNANCE.....	20
2.3 L'ASSEMBLÉE UNIVERSITAIRE DE L'UNIVERSITÉ DE MONTRÉAL	29
2.3.1 <i>L'intérêt de l'Université de Montréal et description du cas</i>	29
2.3.2 <i>La structure décisionnelle supérieure de l'Université de Montréal</i>	30
2.4 QUESTIONS DE RECHERCHE.....	39
2.5 BILAN	40
3. MÉTHODOLOGIE	41
3.1.2 <i>Définition de la période historique</i>	41
3.2 APPROCHE MÉTHODOLOGIQUE	42
3.3 SOURCES ET PROCÉDURE DE COLLECTE.....	43
3.3.1 <i>Archivistique</i>	43
3.3.2 <i>Observation non-participante</i>	45
3.4 STRATÉGIE D'ANALYSE.....	50
3.5 CONSIDÉRATIONS ÉTHIQUES	52
4. RÉSULTATS	53

4.1	CONTEXTES MACROSCOPIQUES	53
4.1.1	<i>Le déroulement de l'Assemblée</i>	53
4.1.2	<i>Les enjeux</i>	53
4.2	DONNÉES AGGLOMÉRÉES PAR CATÉGORIE	55
4.2.1	<i>Les groupes</i>	55
4.2.2	<i>Le type d'intervention</i>	55
4.2.3	<i>Le sujet d'intervention</i>	56
4.2.4	<i>Les décisions</i>	57
4.3	ANALYSE DES CAS.....	58
4.3.1	<i>Cas 1 : 17 décembre 2007</i>	58
4.3.2	<i>Cas 2 : 21 Janvier 2008</i>	67
4.3.3	<i>Cas 3 : 31 mars 2008</i>	79
4.3.4	<i>Cas 4 : 7 avril 2008</i>	86
4.3.5	<i>Cas 5 : 21 avril 2008</i>	94
4.4	BILAN	100
5.	DISCUSSION	101
5.1	QUELLE EST L'INFLUENCE DES ACTEURS SUR LA PRISE DE DÉCISION DE L'ASSEMBLÉE ?.....	101
i.	<i>Quels sont les divers intérêts exprimés dans les débats par rapport aux enjeux soulevés en Assemblée ?</i>	101
ii.	<i>Comment se jouent les enjeux politiques au sein de l'Assemblée universitaire ?</i>	104
5.2	L'ASSEMBLÉE JOUE-T-ELLE LE RÔLE PRÉVU PAR LES STATUTS ?	106
5.3	COMMENT PEUT-ON SITUER LA FORME CONCRÈTE DE L'EXERCICE DES POUVOIRS À L'ASSEMBLÉE UNIVERSITAIRE ?	107
6.	CONCLUSION.....	111
6.1	BILAN	111
6.2	LIMITES.....	113
6.3	OUVERTURE.....	113
	BIBLIOGRAPHIE.....	115
	ANNEXES.....	X
	ANNEXE I : CORRESPONDANCE AVEC FRANÇOIS BOWEN, VICE-DOYEN AUX ÉTUDES SUPÉRIEURES DE LA FSÉ, AU SUJET DU CERTIFICAT D'ÉTHIQUE.....	X
	ANNEXE II : DISCUSSION AU SUJET DU TERME « GOUVERNANCE »	XII
	ANNEXE III : LISTE DES ÉTABLISSEMENTS UNIVERSITAIRES QUÉBÉCOIS	XIII
	ANNEXE IV : EXTRAIT COMPARATIF DES GRILLES D'OBSERVATION	XIV
	ANNEXE V : TABLEAUX.....	XVI

Liste des sigles et des abréviations

AGÉÉFEP	Association générale des étudiantes et des étudiants de la Faculté de l'éducation permanente
AU	Assemblée universitaire
AUCC	Association des universités et des collèges du Canada
COMET	Commission des études
CRÉPUQ	Conférence des recteurs et des principaux des universités québécoises
CU	Conseil de l'Université
FAÉCUM	Fédération des associations étudiantes du campus de l'Université de Montréal
FESP	Faculté des études supérieures et post-doctorales
IGOPP	Institut sur la gouvernance des organismes publics et privés
MELS	Ministère de l'Éducation, des Loisirs et du Sport
SGPUM	Syndicat général des professeures et des professeurs de l'Université de Montréal
U of T	University of Toronto
UBC	University of British-Columbia
UQAM	Université du Québec à Montréal

À mes parents. Vous avez su avant moi que je pouvais y arriver.

Remerciements

Écrire un mémoire, une fois qu'il est terminé, semble facile. Tout comme les études en classe, on passe trop souvent sous silence les moments pénibles au profit de l'exaltation des réussites. C'est pourtant une fois confronté à un problème insoluble que la dimension de formation du deuxième cycle prend toute son importance. Marc-André Deniger, en dosant ses interventions et en me laissant le champ libre, m'a accompagné dans une démarche autant professionnelle que personnelle.

Un nombre effarant d'amis et de collègues m'a soutenu au cours des deux ans de recherches qui ont mené à cette étude. C'est grâce à certains d'entre eux que j'ai eu le courage de changer de sujet de recherche, c'est grâce aux discussions avec eux que j'ai pu voir clair dans les nombreuses avenues d'analyse qui s'ouvraient, et c'est par eux que j'ai réalisé que je méritais, lentement mais sûrement, le droit de déclarer que ce que j'avançais était exact et cohérent, du haut de mes 33 crédits de cycles supérieurs.

Finalement, au milieu de l'étude des interactions entre les groupes, des opinions diluées par la procédure des assemblées et des tractations politiques inhérentes au processus décisionnel, on trouve des gens dont les opinions sont fondées, le plaisir de travailler, honnête et l'amour de l'institution, sincère. Je ne peux donc commencer cette étude sans remercier tous les professeurs, les vice-recteurs, les adjoints desdits vice-recteurs, les doyens et vice-doyens, les présidents d'associations et de syndicats, les chefs de cabinet et tout ceux que j'oublie. Sans l'étincelle qui s'est allumée dans leurs yeux chaque fois que je parlais du sujet du présent mémoire, j'aurais pu penser que la joute politique n'intéressait que moi.

Introduction

La crise financière qui secoue l'UQAM depuis l'été 2007 a remis en avant-plan la question de la gouvernance¹ universitaire. Plusieurs acteurs sont intervenus publiquement pour réclamer une plus grande transparence dans la gestion de fonds publics et la crise semble servir de motif pour justifier la refonte du système.

Cela dit, la majorité des interventions relevées par les médias se base sur la gestion financière des universités et leur relation avec l'État ou le marché du travail. Une autre partie importante se concentre sur le rôle de l'université dans la société québécoise, l'offre de programme et les choix stratégiques qui y sont faits. La critique la plus souvent émise, celle de l'Institut sur la gouvernance des organismes publics et privés (IGOPP), pointe la politisation de l'université, de ses enjeux et de ses acteurs comme cause principale des dérapages observés.

L'auteur de ce mémoire a gravité dans les instances universitaires pendant plusieurs années et s'intéresse à une autre composante du fonctionnement universitaire : son processus de décision interne. Les fonds publics, dont l'usage est si décrié, suivent un cheminement interne avant d'être dépensés; ils sont examinés par plusieurs instances composées de plusieurs personnes dotées de pouvoirs formels et informels variables. Contrairement au modèle entrepreneurial, les usagers, les producteurs et les administrateurs participent à la gestion. L'État s'y immisce aussi, indirectement, par le biais de la formule de financement. Il est simpliste de réduire l'analyse du modèle universitaire à l'analyse de son modèle de gestion financière ou de son conseil d'administration.

Heureusement, plusieurs enquêtes ont été menées depuis un siècle au sujet du versant universitaire du processus décisionnel. Ces études serviront de base afin d'analyser le processus décisionnel qui a cours au sein de l'Assemblée universitaire de l'Université de Montréal. Nous tenterons de répondre à une question principale : quelle influence

¹Le lecteur trouvera en annexe une discussion terminologique justifiant l'emploi du terme « gouvernance ».

exercer les groupes au sein des instances décisionnelles ?

Afin d'y répondre, nous aborderons tout d'abord la problématique et l'état des connaissances. Nous consacrerons le deuxième chapitre au cadre conceptuel. Le troisième chapitre abordera la méthodologie et l'éthique de recherche. Nous présenterons les résultats au quatrième chapitre et ferons la discussion au chapitre cinq. Le chapitre six permettra de récapituler les résultats et la discussion, de conclure et de présenter les perspectives de recherche.

1.0 Problématique et état des connaissances

Si l'on cherche à connaître l'influence qu'exercent les groupes au sein des instances décisionnelles des universités, il faut savoir ce qui s'est déjà fait en la matière. La gouvernance des universités constitue le champ général dans lequel s'inscrit la recherche. Au sein de ce champ général, trois sous-champs traitent plus précisément des aspects nécessaires à la réponse à la question : l'étude de la structure administrative des universités canadiennes (1.1), l'organisation du système universitaire québécois (1.2) et le contexte dans lequel s'effectue l'étude de la gouvernance (1.3). Une fois que nous aurons dressé un portrait de l'état des connaissances de ces trois champs, nous serons en mesure d'affiner la question de recherche et de dégager des concepts. Le cadre conceptuel qui découlera de cette précision fera l'objet du chapitre suivant.

1.1 L'historique de la structure administrative des universités

La structure administrative des universités canadiennes est séparée en deux branches, formellement autonomes l'une de l'autre : un conseil d'administration et un *Senate*². (Jones et al, 2004). La première s'occupe de gestion financière, la deuxième, de gestion académique et des autres affaires³. Cette séparation existait dans quelques universités dès leur création; en 1908, la Commission royale d'enquête sur l'Université de Toronto suggérait cette séparation horizontale des pouvoirs comme le meilleur moyen d'éviter l'ingérence des bailleurs de fonds⁴ (à cette époque

²Les universités anglophones canadiennes ont un vocabulaire uniforme pour nommer l'instance qui ne joue pas le rôle de conseil d'administration (d'où *Senate*, le terme le plus couramment employé). Les universités francophones canadiennes utilisent indistinctement « assemblée », « assemblée universitaire » et « commission des études ». Pour éviter toute confusion lors des comparaisons, nous utiliserons le terme générique anglophone.

³À l'Université de Montréal, ces « autres affaires » comprennent notamment la discipline, les affaires professorales et les orientations générales (Université de Montréal, 1967)

⁴Jusqu'à la fin de la Deuxième guerre mondiale, plusieurs universités canadiennes dépendent des fonds privés provenant d'entreprises, de donateurs ou de mécènes pour survivre (Jones, 1998).

majoritaires au Conseil) dans les affaires académiques, tout en leur laissant la responsabilité de la gestion de fonds (Jones et al., 1995). La plupart des universités canadiennes adopteront la séparation des pouvoirs suggérée par la Commission de 1908, sauf l'Université de Toronto (Jones et al., 1995) et l'Université Laval, qui conserveront une instance suprême unique, ainsi que l'Université de Montréal qui conservera sa structure tricamérale (Conseil d'administration, Assemblée universitaire, Commission des études).

Dans les années 60, on remettra en question l'exclusivité de la gestion par les bailleurs de fonds et l'argument de la collégialité et de la responsabilisation de la communauté fera surface (Québec, 1963; AUCC, 1966). Le rapport de la Commission royale d'enquête sur l'enseignement dans la province de Québec, publié en 1963 et communément appelé « rapport Parent », souligne dans ses paragraphes 359 et 360 que les instances universitaires doivent s'ouvrir aux membres de la communauté universitaire, afin créer un sentiment de collectivité, et que cette communauté ne doit pas seulement jouer un rôle consultatif mais doit se voir attribuer un certain pouvoir décisionnel (Québec, 1963).

En 1966, l'Association des universités et des collèges du Canada et l'Alliance canadienne des professeurs d'université mettent sur pied la Commission d'enquête sur la structure administrative des universités au Canada. La Commission a pour mission de décrire les structures administratives des universités canadiennes et de proposer des modifications si elles sont nécessaires. Le rapport Duff-Berdahl (du nom de ses deux commissaires) conclut que les *Senates* comportent trop de membres non-universitaires, et que les membres universitaires n'y siègent pas toujours dans l'intérêt de l'institution. Ils suggèrent d'accorder au *Senate* des pouvoirs supplémentaires en termes de planification à long terme, de généralisation de la formation de comités conjoints rectorat-*Senate*-conseil pour les questions relatives à l'élaboration et au suivi des politiques, et de mise en place d'un mode de nomination aux instances fondée sur la représentation par unité et non sur une base associative ou syndicale, puisque la représentation partisane peut poser obstacle au bon

fonctionnement de l'instance.

Ainsi, Duff et Berdahl (1966 : 8 à 53) anticipent plusieurs problèmes de fonctionnement inhérents à la composition même du *Senate* et à ses relations avec les autres instances. Citons notamment :

- Un immobilisme du *Senate* menant à son inutilité ;
- Les renvois systématiques des décisions au Conseil d'administration par la direction sous prétexte que même les questions qui relèvent du *Senate* ont une portée financière;
- Les tensions institutionnelles et les conflits qui peuvent surgir d'une exclusion du *Senate* de la participation au processus exécutif budgétaire;
- La création d'un « parti du président »⁵ au *Senate*, qui bloquerait toute tentative de contrôle sur les décisions de la direction.

En 1979, le Comité d'étude sur l'organisation du système universitaire remet à la Commission québécoise d'étude sur les universités un rapport détaillé sur l'état du système universitaire, les problèmes de gestion courants et structurels et les solutions à y apporter. Le tome II traite de la répartition des pouvoirs et des rôles des acteurs universitaires dans la gestion et le contrôle de l'institution. On y présente la situation de l'Université de Montréal telle que perçue par la majorité des acteurs (le rapport ne mentionne pas lesquels) : l'Assemblée universitaire n'est, dans les faits, que consultative. Le rapport reprend des éléments de plainte et mentionne que la gestion consultative est « dépassée » (Commission québécoise sur les universités, tome II, p. 49) et qu'il faut donner un pouvoir réel aux instances qui sont composées en majorité de membres issus de la communauté. Le comité mentionne pour la première fois les inquiétudes qui entourent la participation syndicale des professeurs, tant par les administrateurs, qui craignent de voir les instances transformées en champ de bataille, que par les professeurs, qui craignent que l'accès aux instances ne mène à « des luttes

⁵Duff et Berdahl identifient un éventuel « parti du président » comme une coalition de membres votant, assemblés autour du recteur, qui contrôlerait la majorité des voix du *Senate* et dont le discours et les choix seraient dictés par le président.

de factions ». En parlant plus spécifiquement de l'Université de Montréal, il mentionne que la gestion est « trop centralisée ».

Le comité propose une série de modifications aux chartes des universités afin d'éviter ces écueils :

- La décentralisation de la gestion, afin de rapprocher les décisions des acteurs et éviter la dilution des opinions et des spécialisations⁶;
- La coordination coopérative, afin de créer une appropriation des objectifs et augmenter l'adhésion;
- La réduction du nombre d'objectifs traités par les instances, de façon à ne pas les surcharger et les rendre immobiles et inefficaces;
- Des mécanismes de contrôle bien définis et la réévaluation continue des activités et des structures, afin d'assurer un suivi de l'application des décisions;
- La participation et le partage des responsabilités, afin de donner à la communauté sa part de pouvoir qui lui revient afin d'assurer une saine gestion de l'institution. (Duff et Berdahl, pp. 76-81)

En 1996, Cynthia Hardy publie une étude comparative sur la collégialité dans les instances décisionnelles universitaires en période de crise. Par cette étude de cas multiples, elle cherche à catégoriser le fonctionnement de six universités canadiennes en fonction de leur taille, de leur mission et de leur structure de fonctionnement. L'Université de Montréal est incluse dans son échantillon. Elle observe également quelques dérapages prédits par Duff et Berdahl (1966), notamment la majorité des voix que s'est attachée le recteur à l'Assemblée universitaire, la résistance et les tensions engendrées par le monopole du comité exécutif sur la préparation du budget (excluant par le fait même les doyens et le *Senate*), et l'impression de passivité qui se

⁶Les auteurs du rapport considèrent deux choses : d'une part, que les professeurs sont de plus en plus spécialisés et, d'autre part, que les décisions doivent se prendre au niveau le plus près possible des spécialistes. Ainsi, la centralisation de la discussion diminue l'apport d'un professeur Z en fonction de sa spécialisation propre, puisque son opinion est diluée dans un bassin d'autres opinions, toutes aussi spécialisées mais très loin de celle du professeur Z.

dégage de l'instance auprès des participants⁷.

Jones et al. (2001, 2004) prennent alors le relais et se concentrent sur le fonctionnement des instances du point de vue des participants. Ils envoient plusieurs questionnaires à un ensemble de groupes de participants leur demandant d'évaluer non seulement le déroulement, mais aussi la pertinence et les obstacles au bon déroulement ou à la pertinence des débats en *Senate*. Les membres des *Senates* croient que ce dernier devrait jouer un rôle dans la gouvernance générale de l'Université, mais qu'il ne le peut pas ou n'est pas autorisé à le faire (Jones, 2004). L'enquête démontre de plus une nette différence de perceptions entre les administrateurs (toutes charges confondues), les professeurs et les étudiants, les deux derniers groupes exprimant des frustrations plus concrètes au sujet du déroulement de l'instance et de son rôle passif. Cependant, on peut douter de l'application de ces conclusions à l'Université de Montréal, puisque le pouvoir y est séparé en trois, plutôt qu'en deux instances, et que ses répondants ne pouvaient parfois pas répondre aux questions se rapportant à la séparation des pouvoirs. Les chercheurs reconnaissent d'ailleurs cette limite.

1.2 Organisation du système québécois

Par ailleurs, il convient de présenter dès ce chapitre l'organisation de la gouvernance du système universitaire québécois afin de bien situer le lecteur dans le contexte au sein duquel s'inscrit la gestion interne. Nous rejoignons ici Hardy (1996) et Jones et al (1997) en supposant que le système d'éducation au sein duquel se situe un établissement doit être tenu en compte afin de comprendre les interactions au sein de cet établissement. Afin de bien comprendre ce système, il faut en décrire trois aspects : le financement, l'organisation et la gouvernance.

1.2.1 Le financement

Le système postsecondaire québécois est financé en majorité par des subventions

⁷La recherche de Hardy inspire le cœur du cadre théorique du présent mémoire et est décrite en profondeur au chapitre 2.

provenant du Ministère de l'éducation, des loisirs et du sport du Québec (MELS). Ce financement public se chiffre à 93 % pour les CÉGEPs, et à 70 % pour les universités. La différence est financée par des droits de scolarité, des frais « de toute autre nature » (admission, diplomation, services aux étudiants, etc.), des services à la communauté (comme les cliniques de santé ou le soutien aux entreprises) et des subventions de recherche.

La portion de financement gouvernemental est versée selon une grille de subvention, modulée en fonction du secteur d'études et du cycle. La grille est basée en grande partie sur l'effectif étudiant équivalent à temps plein (EEETP). En 2008-2009, la valeur d'un EEETP était de 3 434,96 \$. D'autres facteurs de calcul sont prévus, notamment en fonction du domaine d'étude et du cycle. Les universités reçoivent également des subventions pour l'entretien des espaces, calculées sur la base de la superficie. Ces règles budgétaires sont décrétées par la ministre.

Les droits de scolarité sont fixés par un décret ministériel et, en 2007-2008, s'élevaient à 62,27 \$ par crédit. Les frais de toute autre nature sont encadrés par un règlement ministériel qui en fixe l'augmentation annuelle en fonction de leur montant total sur la facture d'un étudiant.

1.2.2 Statut des institutions

Le système universitaire québécois est composé de l'ensemble des institutions qui émettent des grades universitaires. Il faut, pour pouvoir émettre ces dits grades, en obtenir le droit en étant inscrit à la *Loi sur les établissements d'enseignement de niveau universitaire* (L.R.Q E-14.1) ou la *Loi sur l'Université du Québec* (L.R.Q. U-1). La description du processus d'agrément est complexe et n'est pas le propos de cette recherche. Au 1^{er} mars 2008, il y avait, au Québec, 15 institutions universitaires (voir annexe). On distingue deux types d'université au Québec : l'Université du Québec et les universités à chartes.

Formée par une loi en 1968, l'Université du Québec et ses succursales ont pour

mission d'offrir une formation universitaire accessible, d'être un acteur dans le développement scientifique du Québec et d'être un moteur de développement dans les régions du Québec. Le réseau de l'Université du Québec comporte 7 succursales autonomes et 3 centres de recherche affiliés.

Les universités « à charte » diffèrent du réseau de l'Université du Québec, car elles avaient obtenu de l'État ou de l'Église le droit d'émettre des grades universitaires depuis un certain temps (même l'Université Concordia, fondée en 1974, est le résultat de la fusion de deux établissements à charte, les Collèges Williams et Loyola). Ce groupe comprend les universités de Montréal, de Sherbrooke, Laval, McGill, Concordia et Bishop's. Il est intéressant de noter au passage que toutes les universités anglophones du Québec se retrouvent dans cette catégorie.

La charte et les statuts des universités à charte sont entérinés par une ou plusieurs lois, mais ont d'abord existé comme règlements de régie interne avant d'être fixés par le processus législatif. Ces chartes fixent plus ou moins rigidelement le fonctionnement interne des universités, soutirant ainsi le processus décisionnel formel (celui fixé par le cadre réglementaire) aux négociations avec les diverses parties.

L'ensemble des universités possède à la fois une assemblée et un conseil d'administration. La première regroupe en majorité des membres de la communauté universitaire, le second, des membres externes. La première traite des questions académiques, professorales et de discipline (ou alors partage ces responsabilités avec d'autres instances), alors que le deuxième administre les finances et le développement de l'Université. Bien qu'il existe systématiquement des conflits de pouvoirs entre les instances (Hardy, 1996), les recommandations de Duff et Berdahl, ainsi que celles du rapport Parent, ayant trait à la séparation des pouvoirs et de la participation de la communauté, ont été respectées.

En résumé, l'évaluation de l'évolution des rôles proposés et des rôles perçus des instances académiques révèle un constat que Duff et Berdahl considéreraient navrant :

le *Senate* n'a pas réussi à prendre le virage de l'efficience – défini par Duff Berdahl comme étant la capacité de gérer le maximum de dossiers possibles en prenant le moins de temps possible - et de la crédibilité qui étaient essentiels à la survie de l'instance en tant que forum décisionnel. Cette instance perd du pouvoir au profit du conseil d'administration, du rectorat ou des associations (syndicales ou non). Cependant, comme l'instance n'est pas abolie, elle conserve un rôle qui se modifie avec le temps il semble que le *Senate* joue maintenant un rôle de forum universitaire plutôt qu'un rôle décisionnel. Cette conclusion provient des études gouvernementales ou partisans précitées ainsi que des recherches de Jones, qui se basent sur la perception qu'ont les acteurs de l'instance. Nous verrons plus loin que Hardy (1996) a produit une recherche portant directement sur les modes de gestion en période de crise financière et en arrive à une conclusion similaire pour certains modèles de gestion.

1.2.3 Les modes de gouvernance

Dans un mode de gouvernance unicaméral, une seule instance est responsable de l'ensemble des décisions. Elle peut déléguer à des comités ou des sous-instances, *ad hoc* ou permanentes, mais ne rend de compte à aucune autre instance à l'interne.

La gouvernance bicamérale constitue la forme la plus répandue de séparation des pouvoirs : une instance composée en majorité de membres externes prend des décisions financières et liées au développement de l'institution, alors qu'une autre instance composée en majorité de membres universitaires prend des décisions au sujet des programmes, de l'offre, des critères d'admission, des affaires professorales (promotion et sabbatique, notamment) et des affaires étudiantes. Des membres de chaque instance sont nommés à l'autre et le rectorat siège généralement aux deux.

L'Université de Montréal a un mode qui ne correspond pas exactement aux deux modèles précités. L'Assemblée universitaire joue le rôle d'instance pédagogique alors que le Conseil supervise la gestion des finances et du développement. Dans les faits, plusieurs décisions de développement sont d'abord proposées par l'Assemblée et

certaines décisions relatives aux professeurs sont décidées en Conseil. De plus, les deux instances disposent de comités, conjoints ou non, qui ont reçu des délégations de pouvoirs formelles. Certaines de ces délégations de pouvoirs sont confirmées dans la charte de l'Université, rendant des instances comme le comité exécutif et la Commission des études quasi-souveraines. Le but de ce mémoire n'est pas d'examiner la séparation des pouvoirs; il semblait cependant nécessaire de souligner l'absence d'alignement parfait avec les modèles théoriques.

1.3 Le contexte de l'étude de la gouvernance

Notre intérêt de recherche porte sur le fonctionnement réel d'un tel système de gestion ce qui requiert de situer dans leur contexte le fonctionnement des universités. En effet, la situation des universités québécoises se caractérise par deux éléments contextuels qui affectent de façon significative la vie au sein des institutions : le sous-financement et les politiques de performance.

1.3.1 Les universités sont sous financées

Comme nous l'avons déjà brièvement mentionné, les universités québécoises sont financées à près de 70 % par les subventions provenant du gouvernement du Québec (Québec, 2006). Le montant de ces subventions est calculé à partir d'une grille de financement, laquelle tient compte de l'effectif étudiant par cycle et par catégorie de programme, de l'espace normé, et des projets spéciaux (Québec, 2007). Or, depuis quelques années, les universités accumulent des déficits (Chouinard, 2006).

Soumises à des objectifs de rentabilité, les universités ont décrié le manque de financement et la désuétude des formules en question lors de la Commission parlementaire sur la qualité, l'accessibilité et le financement des universités de 2003. Au cours de cette Commission, la Conférence des recteurs et des principaux des universités québécoises a déposé un mémoire dans lequel les universités estimaient à 375 millions le sous-financement dont elle souffrait par rapport au reste du Canada

(CRÉPUQ, 2004)⁸. Ces conclusions rejoignaient celles de la Fédération étudiante universitaire du Québec qui, en 2001, affirmait qu'un écart d'amplitude similaire se creusait depuis les coupures dans les paiements de transferts du gouvernement fédéral en 1994 (FEUQ, 2001).

À l'interne, le contexte actuel de sous-financement crée des conflits au sein des instances décisionnelles et entre elles (Jones et al., 2004 ; Hardy 1996) au sujet du choix de l'utilisation des ressources. À l'externe, la rareté des ressources disponibles pour financer publiquement les établissements accompagne la mise en place par les pouvoirs publics de mécanismes de reddition de compte (Brouillette, Kamanzi et Deniger, 2000).

1.3.2 Les politiques de performance se resserrent

Les conséquences d'une telle situation financière ont amené les gouvernements à resserrer les politiques de financement pour lier celui-ci à l'atteinte d'objectifs de rendement. Ces objectifs sont mesurés par des indicateurs de performance (Brouillette, et Deniger, 2000), lesquels sont inclus dans une entente bilatérale entre l'établissement et le ministère. Ces objectifs sont regroupés par catégorie et traitent « de la réussite, de l'offre de formation, de l'efficacité dans la gestion, de la productivité du personnel et de l'équilibre budgétaire » (Université de Montréal, 2001). Ce sont sur ces bases que sont priorisées les dépenses et sur l'atteinte de ces objectifs que sera évalué le refinancement de l'établissement. Or, malgré le préambule normé des contrats qui sous-entend que lesdites « ententes de financement » sont le résultat d'une entente de gré à gré, Deniger, Brouillette et Kamanzi (2000) montrent que le principe de liaison entre le financement et l'atteinte d'objectifs de financement avait été annoncé par le ministre de l'Éducation François Legault avant l'annonce du réinvestissement promis, coupant ainsi court à toute velléité de

⁸ Fait à noter, la Commission des États généraux sur l'éducation ne soulevait pas la problématique du sous-financement public, même si elle suggérait fortement de se tourner vers d'autres sources – notamment les donateurs – pour faire face aux hausses de coûts anticipées (Commission des États généraux sur l'éducation, 1996). En même temps, les États généraux ne tenaient pas compte des coupures dans les paiements de transferts dus pour les universités d'une valeur de près de 720 millions de dollars, en 2005 (FEUQ, 2001)

contestation.

Les contrats ont également une visée de reddition de compte. Par la loi sur les établissements d'enseignement universitaire, les dirigeants des établissements doivent se présenter périodiquement devant la Commission de l'éducation afin de répondre de leur gestion, présenter leur plan de développement et répondre à toute question qu'auraient les représentants de la population. Lorsque se terminent les contrats de performance, en 2005-2006, la Commission de l'éducation annonce dans son rapport sur l'audition des dirigeants universitaires qu'elle adoptera comme grille d'analyse la grille des contrats de performance. L'équilibre budgétaire demeure donc une contrainte majeure pour les universités.

Le système universitaire québécois est donc complexe : un ensemble d'établissements publics et à charte sont financés à près de 70 % par des subventions gouvernementales. Ces institutions ont toutes une gestion au minimum bicamérale qui sépare plus ou moins étanchement la gestion pédagogique de la gestion financière. Ces établissements sont aujourd'hui sous-financés et soumis à des contraintes d'efficacité et de performance. Il n'en faut pas plus pour que l'on cherche à examiner publiquement les problèmes de gestion (perçus ou avérés) des universités⁹.

1.3.3 Le modèle actuel est objet de critiques

L'Institut sur la gouvernance des organismes publics et privés¹⁰ publiait en 2007 un rapport dans lequel il propose une réponse aux problèmes des universités, lesquels

⁹Nous avons tout d'abord pensé faire une revue de presse des articles concernant les universités dans notre période historique. Or, la question de l'UQAM défraie la manchette depuis plus d'une année et une revue de presse sommaire nous a permis de constater que même les articles traitant d'autres universités se réfèrent à la situation de l'UQAM comme étant symptomatique des problèmes inhérents au système. N'étant pas en mesure de juger de la véracité de cette hypothèse, nous avons dû nous limiter aux analyses théoriques de la situation.

¹⁰L'IGOPP se présente comme un groupe de recherche publique issu d'une collaboration entre HEC-Montréal et l'Université Concordia pour produire et diffuser de la recherche valorisant les bonnes pratiques de gouvernance

découleraient, selon leur analyse, d'un problème de gouvernance. Le rapport suggère une translation du pouvoir de la communauté universitaire vers l'externe et le marché du travail (IGOPP, 2007). La nuisance que causeraient les membres universitaires dans la gestion est également relevée dans une étude sur les *Senates* universitaires menée par Jones et al. (2004). On y apprend qu'une majorité des secrétaires d'instance membres de la direction considèrent que les intérêts propres à chaque groupe et leur défense par leurs représentants constituent un obstacle majeur à la bonne marche de l'instance (Jones et al, 2004 : 51). De plus, la même étude souligne que c'est en cas de crise financière que les tensions latentes entre le conseil d'administration, le *Senate* et la direction posent problème.

Le modèle de base ne semble plus adapté aux réalités décrites par les auteurs contemporains. Cette situation a des effets sur le fonctionnement réel des établissements universitaires, notamment sur la perception du pouvoir par les membres de la communauté. Afin de faciliter l'analyse, les phénomènes de resserrement des politiques et de centralisation sont considérés comme concomitant et non causaux. Néanmoins, Deniger, Brouillette et Kamanzi (2000) estiment que le resserrement de la reddition de comptes a servi la centralisation des pouvoirs que perçoivent certains groupes de la communauté universitaire.

1.3.4 Les pouvoirs universitaires se concentrent

Les études de Hardy (1996) et de Jones et al (2001, 2004) soulèvent un problème interne : chez leurs répondants, les membres de la communauté qui ne sont pas des dirigeants perçoivent une concentration des pouvoirs entre les mains de la direction. La rareté des ressources et l'obligation de reddition de compte sont citées par les acteurs non-dirigeants comme les causes probables de cette perte de pouvoir perçue. Alors qu'en 1982, certaines universités échappaient à ces perceptions (Hardy, 1996), les données plus récentes (Jones, 2001 ; Jones, Shanahan et Goyan 2004) montrent que cette perception semble s'être généralisée.

Dans les deux séries d'études, les dirigeants, définis comme étant membres de la

direction centrale de l'Université et excluant les administrateurs et les doyens, joignent souvent leurs voix aux critiques structurelles relevées par l'IGOPP; selon ces critiques, la structure de consultation et de nécessité d'adhésion sont des facteurs qui ralentissent la prise de décision. Souvent, cette nécessité de consultation ou d'adhésion est contournée par le contrôle de la nomination des membres des instances, la nomination forcée des administrateurs intermédiaires (doyens et vice-doyens, notamment), l'alternance de la consultation entre le Conseil et le *Senate* (selon celui qui sera le plus favorable aux propositions), la concentration du pouvoir de proposition et la réduction de toutes les décisions à des enjeux financiers (Hardy, 1996; Jones et al, 2004).

1.4 Questions de recherche

Nous avons vu que les universités répondent aux pressions externes par une modification de leur fonctionnement interne, notamment au niveau des rapports de pouvoir. Nous savons également que le contexte de sous-financement et de resserrement des politiques de performance donnent parfois aux membres de la communauté universitaire la perception de perdre des pouvoirs au profit de la direction. Nous savons aussi que ces changements amènent le public à se questionner sur le fonctionnement des établissements et à critiquer ce fonctionnement. Nous savons finalement que le fonctionnement de ces établissements est normé par une série de règles et de lois supposées assurer la transparence et l'efficacité de la gouvernance.

Dans le cas de l'Université de Montréal, nous ignorons par contre comment fonctionne cette gouvernance. Nous ne savons pas si les différents corps décisionnels créés par la législation et la réglementation remplissent leurs mandats tel que prévu. Nous ignorons l'influence qu'exercent les groupes sur la prise de décision. Nous ignorons également comment qualifier le fonctionnement de l'Assemblée universitaire de l'Université de Montréal aujourd'hui. C'est pourquoi cette recherche tentera de répondre aux questions suivantes :

Question 1 : Quelle est l'influence des acteurs sur la prise de décision de l'Assemblée, plus précisément :

- i. Quels sont les divers intérêts présents dans les débats par rapport aux enjeux soulevés en Assemblée ?
- ii. Comment se jouent les enjeux politiques au sein de l'Assemblée universitaire ?

Question 2 : L'Assemblée universitaire joue-t-elle le rôle prévu par les statuts ?

1.5 Résumé de la situation

La situation des universités québécoise est précaire. Les problèmes vécus par le système sont d'abord de nature financière. À ces problèmes sont attachées plusieurs causes, certaines systémiques (par exemple, la répartition de la responsabilité de la contribution financière), d'autres structurelles (par exemple, l'interférence des membres universitaires dans la gestion). À l'intérieur même des universités, les différents participants ont tous des critiques à adresser à la structure de gestion des établissements, notamment au niveau de la centralisation du pouvoir et des querelles corporatistes que se livrent les différents groupes. Nous avons finalement vu que, si le processus de gestion financière fait l'objet de nombreuses études, l'attention ne se porte pas aussi souvent sur la gestion « universitaire » de l'Université. Afin d'étudier plus en détail cet aspect des établissements, et ainsi répondre à nos questions, nous devons nous doter d'un cadre de référence solide qui définisse les différentes notions abordées jusqu'ici. Nous devons également faire la somme des études empiriques pertinentes à l'objet d'étude. Ce sera le but du chapitre suivant.

2. Cadre conceptuel

Notre objet d'étude se situe donc dans le domaine de l'analyse des relations de pouvoir au sein des institutions. Il s'agit en fait d'analyser ici ce que Deniger (2007) appelle les enjeux politiques, c'est-à-dire les « rapports d'influence et de concurrence [...] auxquels se livrent des acteurs pour infléchir les politiques dans le sens de leur propre intérêt. » Nous définirons ici ce que nous entendons par l'influence, l'acteur, et le pouvoir.

2.1 Enjeux, influence, ressources, acteur et pouvoir

La notion d'enjeux mérite une précision. La définition utilisée est celle des enjeux politiques. Ces rapports d'influence convergent vers les orientations fondamentales, d'une part, et vers les enjeux organisationnels, d'autre part (Deniger, 2007). Dans le premier, il s'agit d'influencer les choix de société. On peut ici penser à un débat de fond sur l'utilité même de l'Université au sein de la société québécoise. Dans le deuxième, les acteurs cherchent à influencer la répartition des ressources et des pouvoirs qui découlent des résultats des enjeux politiques. Il pourrait s'agir d'un débat au sujet de la répartition des crédits, par exemple.

Bien que le système d'éducation post-secondaire québécois ne soit ni fermé, ni linéaire, nous postulons que les choix de société ont déjà été faits au moment où nous débarquons à l'Assemblée et que cette dernière débat donc d'enjeux politiques en réponse à ces grandes orientations sociales et d'enjeux organisationnels qui ont trait à la répartition des ressources et du pouvoir à l'interne.

Pour aborder la notion d'influence, nous utiliserons la définition de Bélanger et Lemieux (2002) qui la conçoivent comme une relation sociale au cours de laquelle, « par le truchement d'une simple communication, un acteur modifie intentionnellement les attitudes d'un autre acteur en vue, souvent, de lui faire adopter un comportement déterminé » (Bélanger et Lemieux, 2002, p.32).

Cette capacité d'influence dépend notamment des ressources à la disposition de l'acteur. Ces ressources, selon Bélanger et Lemieux (2002), peuvent être de nature diverse. Elles peuvent être de nature informationnelle, c'est-à-dire d'accès à une expertise de représentation, de préparation de contenu ou de gestion. Elles peuvent être relationnelles, c'est-à-dire d'accès à des réseaux privilégiés au sein des instances décisionnelles ou des autres groupes. Elles peuvent être statutaires, ce qui comprend notamment des postes au sein des instances décisionnelles ou l'inclusion automatique dans les listes de consultation. Elles peuvent finalement être matérielles, l'acteur devant trouver un moyen de financer le coût total d'acquisition et de gestion des ressources susmentionnées.

Les auteurs font cependant une distinction entre l'influence et le contrôle, différence qui se situe au niveau du degré de force employé pour arriver à ses fins. Le contrôle diffère de l'influence par l'utilisation de la force ou de l'autorité utilisée pour imposer la modification du comportement. Avec l'influence, l'influé est convaincu de la nécessité de l'action à entreprendre; avec le contrôle, le contrôlé continue de ne pas être d'accord mais est forcé de poser un geste.

L'acteur est un participant à un système (Bernoux, 2009). Ce participant est autonome et doté d'une rationalité limitée, notamment par l'incapacité à prendre une décision en considérant toute l'information. De plus, paraphrasant Crozier et Friedberg (1977), Bernoux considère que « l'acteur est celui dont le comportement contribue à structurer un champ » (id, p. 155).

Ces aspects mis en place, il convient de voir comment il est possible de les appliquer au milieu universitaire en fonction des questions posées précédemment et du cadre théorique choisi. C'est également au sein de ce domaine que nous définirons ce que nous entendons par « pouvoir ».

N'offrant pas de définition propre du pouvoir dans les universités, Hardy (1996)

rejette l'assertion selon laquelle le pouvoir se mesure seulement en gagnants et en perdants dans une arène définie. Il est plutôt proposé d'articuler le pouvoir d'un groupe autour de trois axes : son habilité à remporter une victoire lors d'un conflit déclaré au sujet d'enjeux clairs, sa capacité à empêcher des enjeux de se retrouver à l'ordre du jour et sa capacité à faire accepter son interprétation des événements et de la façon d'y répondre. En continuité avec cette vision, on tient pour acquis que le pouvoir tel que défini est réparti non pas entre des individus, mais entre des groupes d'individus à l'intérieur et à l'extérieur de l'université. Ces groupes d'individus, participant à l'exercice du pouvoir, jouent le rôle d'acteur tel que défini par Bernoux (2009).

Ainsi, puisque les groupes en question possèdent une part de pouvoir plus ou moins grande, il est nécessaire de les amener à adhérer aux réformes afin que celles-ci fonctionnent. Il existe trois formes de conflit découlant du pouvoir : le désir d'imposer sa volonté sans créer d'adhésion, la divergence de perception de la réalité et la divergence sur les moyens de régler des problèmes. Ces formes de conflit sont également liées à la forme des enjeux (politiques ou organisationnels) dans lesquels ils s'inscrivent. Ainsi, un enjeu politique peut porter autant sur la divergence de perception de la réalité que sur la divergence des moyens pour régler un problème. Un acteur voulant infléchir une politique dans le sens de ses intérêts sans chercher à créer d'alliances ou d'adhésion créerait la première forme de conflit présentée par Hardy (1996).

Enfin, un enjeu organisationnel implique que les acteurs ont (explicitement ou implicitement) accepté l'orientation générale et que les jeux d'influence se jouent maintenant au sujet de la répartition du pouvoir et des ressources dans le cadre fixé par ladite orientation. Le conflit portera alors sur la façon de régler ce problème (ou de répondre à cette orientation). Sans qu'il n'y ait adéquation parfaite entre les trois dimensions de l'action sociale et les trois formes de conflit de Hardy (1996), des parallèles peuvent être tracés.

Trois approches sont donc proposées : l'approche managériale, l'approche collégiale et l'approche collaborative. Le managérialisme tend à créer la première forme de conflit et il semble que cette approche crée autant de problèmes qu'elle ne cherche à en résoudre (Hardy, 1996). Les deux autres s'attachent aux deux dernières formes de conflit en mettant l'accent sur l'adhésion et le consensus, sans exclure les débats, les votes majoritaires simples ou les stratégies politiques. La collégialité est définie comme la tentative de régler les conflits d'une façon ouverte et tendant à répondre au bien-être perçu de l'institution avant celui des groupes ou des individus, passant souvent par le consensus. La collaboration est caractérisé comme la recherche d'une solution acceptée de tous, généralement par le biais de négociation et de participation, visant à lier les acteurs qui y ont participé dans la défense et la promotion de la solution trouvée en commun, même si les solutions peuvent avoir été trouvés sur une base d'intérêt réciproque plutôt que d'intérêt général.

Dans le cadre de cette recherche, nous considérerons donc que l'influence est le fait de pouvoir ou réussir à modifier une décision dans le sens de ses intérêts. Ces intérêts sont définis comme l'objectif animant l'action au sein d'une instance et sont définissables par l'analyse des interventions et des interprétations des événements. Les conflits qui en découlent, s'il y a lieu, se déroulent autour d'enjeux, définis comme étant la conséquence de la résolution du conflit pour chaque groupe.

2.2 Modèles de gouvernance

Le fonctionnement des universités a fait l'objet de plusieurs recherches (Jones et al, 2004). L'une d'entre elles examine précisément le rôle des groupes et des instances dans un contexte financier précaire en utilisant des données des années 80. Cherchant à vérifier l'hypothèse selon laquelle l'analyse des groupes d'intérêts et de la distribution du pouvoir permet d'expliquer les choix stratégiques en période de compression budgétaire (Hardy, 1996, p. 208), Hardy choisit d'analyser le fonctionnement des universités canadiennes selon un barème – une typologie, dirons-nous – tiré de la littérature sur les théories organisationnelles.

Hardy examine d'abord les relations de *retrenchment* au sein des universités de Montréal et de McGill au début des années 80. Elle définit « *retrenchment* » comme étant « *a set of policies aimed at reducing costs within the contexte of government funding cutbacks* » (p. 7) – très près de la situation décrite à la section 1.3. Elle étend ensuite son analyse à quatre autres universités canadiennes. Sa recherche vise à décrire les schémas décisionnels en période de crise financière. Utilisant la méthode d'étude de cas, elle décrit les six universités (McGill, Montréal, UBC, Simon Fraser, Toronto et Carleton) et les compare entre elles, deux à deux, par province.

Hardy critique ensuite le cadre du managérialisme couramment utilisé pour analyser les grandes tendances en gestion universitaire. L'importation de modèles de gestion normés sert deux buts : donner aux décideurs politiques des outils de comparaison afin de faire des choix budgétaires et donner aux universitaires des outils de mesure de leur propre performance (p.5). Le managérialisme sous-entend que l'on peut gérer indifféremment une mine, un magasin à grande surface ou une université et met l'accent sur la planification stratégique, l'utilité de poser des gestes décisifs rapidement, une centralisation des pouvoirs dans les mains du président de l'entreprise et le postulat que « *more rational analysis means less politics – that there is a right answer out there* » (p.7). Cette vision, selon Hardy, évacue les enjeux politiques de la prise de décision. Or, Hardy postule que l'on peut expliquer les stratégies de *retrenchment* et les choix stratégiques conséquents en tenant compte d'une approche différenciée et politisée, notamment en raison des limites du managérialisme en milieu universitaire : le pouvoir y est généralement formellement entre les mains de plusieurs personnes ne provenant pas toutes de la direction, ce qui empêche les actions rapides et décisives et la centralisation des pouvoirs. Les employés qui produisent la raison-d'être de l'université sont moins des employés soumis à une hiérarchie qu'un rassemblement de petites entreprises autonomes. L'utilisation de critères dits « objectifs » pour mesurer la performance sont eux-mêmes soumis à un processus subjectif; dans un milieu aussi décentralisé que l'université, il est impossible que le président sache tout ce qui se passe, entamant ainsi sa centralisation des pouvoirs. Finalement, cette autorité centrale (personnelle

ou plurielle) doit tout de même amener les autres acteurs de la communauté à adhérer aux décisions, sous peine d'affronter une résistance plus ou moins active. Pour l'ensemble de ces raisons, Hardy prend distance du modèle managérialiste pour privilégier une approche différenciée, plus politisée de la gestion universitaire.

Afin de qualifier chaque institution, Hardy fait une revue des cinq théories les plus utilisées à l'époque pour décrire le processus décisionnel : la modèle politique, le modèle collégial, le modèle « corbeille à papier », le modèle bureaucratique et le modèle rationnel. Hardy utilise donc une typologie comportant cinq types d'universités (politique, collégiale, corbeille à papier, rationaliste/technocratique et bureaucratique) auxquels peut ou non se superposer la notion de bureaucratie professionnelle. Le tableau I à la page suivante présente les modèles d'organisation universitaire.

Hardy différencie plus finement la bureaucratie (comme modèle de gestion) et le rationalisme. Ainsi, en opposant la bureaucratie au rationalisme de la gestion, elle parvient à les différencier : la bureaucratie considère que les processus de gestion doivent s'orienter sur les moyens plutôt que les fins, que les indicateurs peuvent être réutilisés dans le temps, que la recherche de solutions de rechange est une avenue de dernière issue et que le résultat des processus est prévisible dans une recherche de l'efficacité, c'est à dire obtenir le plus de résultats possibles au moindre coût. Le rationalisme, en comparaison, vise d'abord l'efficacité, définie ici comme l'atteinte des buts fixés antérieurement. Pour ce faire, le gestionnaire rationnel cherche à atteindre les buts fixés en soupesant les choix qui s'offrent à lui, en utilisant beaucoup d'information afin de documenter sa décision, en utilisant des critères clairs, en choisissant la solution répondant le mieux aux ressources disponibles en fonction des buts fixés et y attribuant l'ensemble des ressources nécessaires.

Une nuance semble ici nécessaire au sujet de l'utilisation du terme « collégial » que fait Hardy (1996). Elle utilise l'aspect procédural du concept plutôt que les aspects structurel ou culturel. Ainsi, une utilisation structurelle de la notion de collégialité

mènerait à examiner la centralisation ou la décentralisation des décisions (ibid., pp. 166-167). L'aspect culturel, quant à lui, amènerait un chercheur à s'interroger sur le sens de la collégialité, sur ses bases historiques et fondamentales, et à chercher à comprendre comment aligner le fonctionnement actuel par rapport à la norme culturelle.

Hardy, cependant, n'explique jamais exactement qui elle inclut dans sa définition de « community of scholars » (p. 165). Au cours de sa présentation du cas de Carleton, par exemple, elle présente les efforts de l'administration pour faciliter la collégialité en insistant sur les aspects de relations non-conflituelles avec les doyens – sans mentionner les professeurs ou les autres membres de la communauté. Dans sa présentation de l'université Simon Fraser, la collégialité est présentée comme l'implication de toutes les parties de l'Université dans les procédures de réduction des dépenses. Or, « toutes les parties de l'Université » ne semble référer qu'aux doyens et aux représentants de l'association des professeurs. Dans les deux cas, Hardy se limite à ces membres car ce sont, selon son analyse, les membres de la communauté dont l'accord était primordial afin d'en arriver à une décision qui serait acceptée par la communauté par le biais, notamment, des Senate.

Ainsi, Hardy s'éloigne de visions plus traditionnelles de la collégialité – centrées sur le corps professoral – pour en proposer une utilisation plus large, au sens où la collégialité finit par représenter le consensus de ceux qui participent effectivement à la décision, quelque soit leur provenance. Le but de ce mémoire n'étant pas de critiquer l'approche de Hardy sur la collégialité, nous nous contenterons donc de soulever son écart par rapport à d'autres définitions du même terme.

Modèle d'organisation	Définition
Politique	Caractérisé par des relations de compétition entre les unités pour l'obtention et la conservation de ressources nécessaires afin d'atteindre des objectifs locaux. À cette occasion, les instances servent d'arènes et les jeux de couloirs sont fréquents. Les décisions sont prises selon le moyen organisationnel qui convient le mieux à ce moment. (Hardy, 1996, p. 168)
Collégial	Tend à amener les participants à négocier la résolution des conflits et la gestion dans l'intérêt de l'institution dont ils sont tous membres; on y observe une forte préséance de la compétence sur la position hiérarchique. On y vise généralement l'atteinte d'un consensus, de bonne foi, dans l'intérêt de tous et en tenant compte de l'opinion de chacun. (Hardy, 1996, p.165)
Corbeille à papier (anarchie organisée)	Émerge lorsqu'une organisation possède plus de ressources qu'elle n'a de besoins et, en conséquence, peut se permettre de ne pas systématiser sa prise de décision et de permettre une résolution au hasard.(Hardy, 1996, p. 170)
Technocratique (rationnel)	Fixe clairement les objectifs à atteindre, les rend cohérents, force l'examen de tous les choix avant de prendre une décision et fait le choix sur la base de critères normés; la répartition des ressources se fait sur la base du processus d'examen (Hardy, 1996, p. 179)
Bureaucratique	Surgit lorsque la direction veut s'assurer de contrôler l'implantation de ces décisions et la normalisation des innovations sans toujours être à côté des employés et des cadres intermédiaires. On crée alors une série de procédures rigides permettant de faire passer les idées dans un entonnoir vers le haut (où les idées ou processus non-conformes sont éliminés) et de demander des comptes sur les objectifs à atteindre. (Hardy, 1996, p. 164)
Bureaucratie professionnelle	Tend à normaliser les procédures, les programmes et les compétences nécessaires à l'atteinte des objectifs. Cet ensemble de normes est décidé par les plus aptes – les professionnels. (Hardy, 1996, p.164)

Tableau I : Modèles d'organisation des universités (Hardy, 1996)

Ainsi, Hardy pose une nuance entre une université ayant une culture bureaucratique et une université ayant une culture rationnelle. La première met en place des processus afin d'atteindre des buts à moindres coûts, sans se préoccuper des groupes ou des individus, les considérant comme passagers au sein d'une institution statique. La deuxième utilise des experts-technocrates qui appliquent des règles adaptées aux situations afin de fournir aux décideurs l'information nécessaire à la prise de décision.

Hardy cherchait donc « *to address [this] imbalance [entre la vision analytique du managérialisme et la compréhension du processus politique inhérent aux coupures] by applying a political perspective to retrenchment* » et « *to find out out how different institutions responded to financial restraint and why they adopted certain strategies* » (p. 205), rejetant de ce fait l'aspect normatif du managérialisme.

Il fallait d'abord comprendre les théories existantes sur la gouvernance universitaire. Les données obtenues permettaient de mettre en contexte les théories et de les confirmer ou les infirmer. Deuxièmement, Hardy a décortiqué les stratégies de *retrenchment* pour les mettre en contexte. Troisièmement, elle a essayé de mettre en relation le contexte de difficultés financières et les stratégies de *retrenchment*. Si des chaînons semblaient manquer, elle poussait plus à fond la recherche (généralement documentaire) et l'analyse afin de pouvoir au minimum émettre une hypothèse. Finalement, ce n'est que plusieurs années plus tard que la compréhension fine du rôle des relations de pouvoir dans la création de la collégialité a pu voir le jour, suite à des recherches connexes menées par la chercheuse.

Hardy en arrive à des conclusions localisées (comment réagissent les universités et quels sont les rapports de force qui ont mené à ces réactions) et à des conclusions générales.

Les interprétations localisées de Hardy lui ont permis de dégager six modèles de gestion, un par université étudiée (voir pages suivantes).

La première conclusion générale à laquelle en arrive Hardy est l'absence du modèle « corbeille à papier ». Beaucoup d'actions entreprises par les décideurs universitaires au cours des périodes de coupures l'ont été afin d'éviter l'opposition et le conflit. Selon Hardy, elles ont servi à donner une légitimité au décideur et à entretenir l'adhésion à la décision, ce qui, en retour, aide à créer la collégialité. Les problèmes ne semblaient pas avoir été abordés au hasard, sans plan d'ensemble, ou en ne tenant pas compte de priorités plus larges. De plus, il semble qu'il faille tenir compte du contexte historique et institutionnel de chaque université afin de bien comprendre les décisions qui y ont été prises. Ensuite, les résultats indiquent que quel que soit le milieu, l'administration centrale ne peut prendre seule les décisions liées aux compressions budgétaires et est soumise à l'obligation de négocier avec au moins un groupe – doyens, membres du Conseil, professeurs, syndicats, étudiants - et le plus souvent avec plusieurs.

Finalement, Hardy conclut que les résultats ne sont pas généralisables à l'ensemble du réseau : « *what works in some institutions will not work in others. So, by understanding their own context, university actors can locate and mobilize sources of power that will help them to avoid conflict and create the consensus necessary to implement their retrenchment plans.* » (p. 11)

Il est clair qu'il n'existe pas que six modèles de gestion de crise, mais il s'agit d'un point de départ afin, d'une part, de qualifier les autres universités et, d'autre part, de fournir de assises théoriques pour dégager une typologie plus éprouvée. À notre connaissance, ce travail de suivi n'a pas été fait. Dans la littérature scientifique, notre étude cherche notamment à combler une partie de ce vide en tentant de mettre à jour une partie des conclusions de Hardy (1996) : le modèle organisationnel de l'Université de Montréal vu par le truchement de son *Senate*.

Université	Type	Description
L'Université de Colombie-Britannique (UBC)	Politique	<p>Tout le monde utilise sa petite parcelle de pouvoir pour gagner du terrain sur ses enjeux propres;</p> <p>Les instances servent d'arène et sont parfois en concurrence pour le pouvoir décisionnel;</p> <p>Les décisions sont prises par la direction pour accommoder les plus forts et concilier les intérêts divergents des groupes;</p> <p>La direction agit comme modérateur des débats plutôt que comme leader.</p>
L'Université de Toronto (UofT)	Bureaucratie fédéralisée	<p>Procédures administratives normalisées, souvent le seul lien quotidien entre le central et la Faculté, souvent la seule façon de s'assurer de l'exécution des décisions centrales;</p> <p>Les doyens conservent des pouvoirs absolus sur certaines choses et ont un pouvoir sur les structures en haut d'eux. La coordination horizontale (entre les facultés) est rare;</p> <p>La balance de pouvoir réside donc dans un comité de coordination pan-campus (Governing Board)</p> <p>Sa composition reflète les groupes en présence (syndicats, professeurs, étudiants, direction, etc.).</p> <p>Ce lieu devient rapidement une arène en cas de désaccord.</p> <p>Hardy (1996) ne classe pas UofT comme « politique » car les jeux de concurrence et d'influence ne sont pas monnaie courante, les conflits étant très, très espacés dans le temps.</p>
Carleton	Collégiale et centralisée	<p>Les doyens sont solidaires, prennent part aux décisions institutionnelles et sont capables de créer l'adhésion de leurs facultés;</p> <p>Les doyens travaillent de concert avec la direction pour trouver et appliquer des solutions pan-campus relevant du central, plutôt que de protéger leurs intérêts facultaires, d'où le qualificatif « centralisée ».</p>

Simon Fraser (SFU)	Collégiale et bureaucratique	<p>Stricts procédures de contrôle pour appliquer les décisions finales prises et imposées par le central</p> <p>Tout le monde a volontairement contribué aux coupures;</p> <p>Le plan général de redressement a été décidé en concertation avec des instances représentatives et les groupes sont solidaires des décisions de la direction lorsqu'elles sont prises en considération avec les opinions émises par chacun.</p>
McGill	Collégiale et décentralisée	<p>Allocation des budgets sur une base facultaire, et non en fonction de priorités institutionnelles;</p> <p>Les doyens sont puissants, solidaires et se concentrent sur les grandes orientations de l'institution;</p> <p>Les groupes prétendent agir pour le bien de l'institution, les sacrifices ont été demandés à tous, les buts fixés au <i>Senate</i> par les représentants de l'ensemble de la communauté ont été appliqués tels quels.</p>
Université de Montréal	Technocratique et centralisée	<p>Décisions budgétaires basées sur une formule de productivité produite par la direction;</p> <p>La direction a octroyé les fonds en fonction des analyses fournies selon le cadre normé établi;</p> <p>La technocratie est utilisée pour soutenir une décision de la direction et créer l'adhésion;</p> <p>Les doyens sont peu sollicités, peu solidaires et sans autonomie ni pouvoir réels;</p> <p>Les autres groupes sont considérés trop faibles pour infléchir les décisions;</p> <p>Le syndicat des professeurs n'est pas enclin à la confrontation;</p> <p>La séparation entre l'Assemblée et la Commission des études (comparativement à l'existence d'un seul <i>Senate</i> ailleurs) augmente d'autant le pouvoir de la direction qu'il réussit à diviser les forces des groupes de pression.</p>

Tableau II : Universités canadiennes et leurs modèles d'organisation (Hardy, 1996)

La typologie développée par Hardy et ses conclusions générales permettront d'alimenter l'analyse sur l'influence qu'ont les acteurs sur le processus décisionnel. La typologie sert également à caractériser le mode de gestion de l'Université de Montréal et le fonctionnement de l'Assemblée universitaire. Nous pourrions finalement nous y référer pour décrire une partie de l'évolution historique de la gouvernance de l'Université de Montréal par l'étude de son Assemblée.

2.3 L'Assemblée universitaire de l'Université de Montréal

Notre seconde question de recherche, à savoir si l'Assemblée joue le rôle prévu par les statuts, requiert une description des rôles prescrits en fonction des statuts afin de passer un jugement en se fondant sur l'analyse des réponses fournies à la question. Ainsi, les statuts prévoient que l'Assemblée universitaire (AU) est composée de 114 membres, nommés par des groupes de la communauté universitaire pour des mandats de quatre ans. L'AU est présidée par le recteur, mais les délibérations sont présidées par un président des délibérations, qui n'a pas droit de vote, qui est élu par l'Assemblée et qui est assisté de deux vice-présidents. Au cours de l'observation, les vice-présidents n'ont pas été appelés à remplacer le président dans ses fonctions.

2.3.1 L'intérêt de l'Université de Montréal et description du cas

Nous avons étudié l'Université de Montréal pour des raisons pratiques. C'est l'Université d'attache du chercheur, cette appartenance lui donnait accès à certaines instances comme membre de la communauté universitaire. C'est ensuite une des universités qui faisait partie de l'échantillon de Hardy (1996), ce qui permettrait donc de présenter une évolution de cette recherche. Finalement, l'Université de Montréal possède une structure tricamérale, contrairement à la très grande majorité des universités canadiennes qui fonctionnent sur un modèle bicaméral.

Le choix de l'Assemblée universitaire comme unité d'analyse relevait également de considérations pratiques, en plus des considérations conceptuelles présentées en 1.2.3 et en 1.4. Nous avons décidé de nous limiter à l'Assemblée universitaire de l'Université de Montréal et d'exclure les autres corps décisionnels que sont le

Conseil, la Commission des études, le comité exécutif et les conseils de facultés, car l'AU est la seule dont les délibérations étaient publiques et à laquelle il était possible d'assister. C'est également l'instance qui comprend le plus grand nombre de membres, ce qui augmentait les chances que l'observateur passe inaperçu. Finalement, c'est la seule dont le procès-verbal officiel rend compte des débats et non seulement des décisions.

2.3.2 La structure décisionnelle supérieure de l'Université de Montréal

Il nous faut situer l'Assemblée universitaire dans le cadre décisionnel de l'Université de Montréal, laquelle comporte, en plus de l'Assemblée, trois instances ou groupes décisionnels : la direction, le comité exécutif et le Conseil.

2.3.2.1 La direction

L'Université de Montréal est dirigée par un recteur, recommandé par le Conseil de l'Université et nommé par le ministre de l'Éducation. Ce recteur est chef de la direction, composée d'un nombre variable de vice-recteurs et d'un secrétaire général. Lorsque ces officiers se réunissent, ils constituent le comité de régie.

Le recteur se rapporte à quatre instances : le Conseil de l'Université, dont il est membre, l'Assemblée universitaire, qu'il préside, la Commission des études, dont il délègue la présidence, et le comité exécutif, auquel le Conseil a délégué la plupart de ses pouvoirs exécutifs et que préside le recteur.

2.3.2.2 Le Conseil de l'Université

Le Conseil de l'Université (CU) compte 24 membres, dont 8 sont nommés par le lieutenant-gouverneur en conseil, 2 par les étudiants, 5 par l'Assemblée universitaire (AU), et le reste est coopté, c'est-à-dire que le Conseil en séance nomme lui-même ces membres, sur recommandation de divers organismes : l'association des diplômés, le modérateur des facultés ecclésiastiques ou le Conseil lui-même.

Le conseil exerce tous les droits de l'université et tous les pouvoirs nécessaires à son

administration et à son développement, à l'exception de ceux que la charte et les statuts attribuent aux autres instances.

2.3.2.2 Le comité exécutif

Tous les pouvoirs du conseil sont exercés par le comité exécutif, sauf ceux que le conseil se réserve : modifier ou abroger les statuts, adopter le budget, approuver les états financiers, approuver les projets d'intérêt majeur pour le développement de l'université (ce qui peut être interprété largement), recommander la nomination du recteur, nommer les vice-recteurs, les doyens et les cadres des décanats¹¹ et des départements, décider des promotions des professeurs, nommer divers officiers de l'université, nommer les vérificateurs externes, et créer, fusionner, affilier ou abolir les facultés, les écoles, les départements ou toute autre unité.

Le comité exécutif est composé de huit membres nommés par le Conseil parmi ses membres. Il est présidé par le recteur et accueille tous les vice-recteurs comme observateurs. Il assure l'exécution des décisions du conseil et exerce tous les pouvoirs accordés au conseil soit par la charte, soit par les statuts et les règlements de l'université, à l'exception de ceux que le conseil se réserve. Notamment, le comité exécutif nomme les membres universitaires aux instances, prépare le budget et les états financiers, décide des modalités des droits facturés aux étudiants, fait les virements de fonds aux unités et leur accorde un supplément budgétaire, s'il y a lieu, et reçoit de toute instance universitaire les procès-verbaux et autres documents. Les deux instances principalement visées par ce pouvoir sont les deux autres instances souveraines : l'Assemblée universitaire et la Commission des études.

2.3.2.2 L'Assemblée universitaire

L'Assemblée est composée de 114 membres, nommés par les Facultés, les chargés de

¹¹Les statuts se contredisent au sujet des pouvoirs de nomination du Conseil : d'une part, ils stipulent (à l'article 13.01 [Pouvoirs], paragraphe g) que nommer les vice-doyens et les secrétaires de faculté quant ils ne sont pas déjà professeurs ou chercheurs dans un établissement de niveau universitaire. À l'article 28.09 (Nomination d'un vice-doyen et mandat), les statuts prévoient qu'« [à] la demande du doyen et sur la recommandation du conseil de faculté, le conseil nomme un ou plusieurs vice-doyens.) Dans les faits, le Conseil donne son avis en entérinant les nominations, même des professeurs de carrière.

cours, les cadres et professionnels, les étudiants, les employés, et la direction. Ses pouvoirs sont décrits au tableau suivant et se séparent en 4 grandes catégories : les pouvoirs décisionnels, de recommandation, d'information et de régie interne.

Pouvoirs de l'Assemblée universitaire	
Décisionnels	énonce les principes généraux qui président à l'orientation de l'université et à son développement
	fait les règlements concernant le statut des professeurs et la discipline universitaire, et en surveille l'application
Recommandation	adresse au conseil (ou à toute autre instance) toutes recommandations concernant l'administration et le développement de l'université
	est consultée sur la modification des statuts
Information	peut obtenir tout renseignement d'ordre général concernant l'université
	est informée, avant l'adoption du budget, de la répartition des crédits et des flux de trésorerie
	obtient communication de tout règlement, recommandation ou décision de la commission des études
Régie interne	forme tout comité qu'elle estime utile et en détermine la composition et les attributions

Tableau V : Pouvoirs de l'Assemblée universitaire

2.3.5 La Commission des études

La Commission se compose de tous les vice-recteurs, est présidée par le recteur ou son représentant, comprend un représentant nommé par le Conseil de chaque faculté et chaque école affiliée, le registraire, la directrice des services aux étudiants, le directeur des bibliothèques, quatre étudiants et un chargé de cours.

La commission des études assure la coordination de l'enseignement, fait ou approuve les règlements nécessaires à l'organisation pédagogique de l'université, approuve les programmes, décide de l'équivalence des grades et des diplômes, fait les règlements relatifs à la régie de la bibliothèque de l'université, forme les sous-commissions qu'elle estime utiles.

Le fonctionnement de l'Université décrit, et maintenant qu'est arrêté le choix de l'unité d'analyse, nous devons préciser quels moments dans la chronologie du travail de l'Assemblée seront étudiés.

Type de membre	Définition	Mode de nomination
Membres d'office	Membres du rectorat : le recteur, les vice-recteurs, mais excluant les vice-recteurs adjoints	Nommés à leur poste par le Conseil de l'Université
Doyens	Officiers en charge des facultés	Nommés à leur poste par le Conseil de l'Université
Conseil de l'Université	Membres du Conseil de l'Université, nommés à ce Conseil selon ses propres règles	Nommés par le Conseil de l'Université
Chargés de cours	Employés d'enseignement liés au syndicat des chargés de cours de l'Université de Montréal	Élus par et parmi les chargés d'enseignement, les chargés d'enseignement de clinique, les attachés de recherche et les chargés de cours d'une faculté
Professeurs	Employés d'enseignement affiliés au Syndicat général des professeurs de l'Université de Montréal	Nommés au sein des facultés par l'Assemblée facultaire (tous les professeurs d'une Faculté réunis en Assemblée)
Professeurs de carrière provenant des écoles affiliées (HEC et Polytechnique)	Professeurs de carrière des écoles affiliées	Élus par l'assemblée des professeurs de chacune de ces écoles
Étudiants	Étudiants de l'Université de Montréal, excluant les écoles affiliées	Nommés par le Conseil représentant les étudiants, composé de deux membres de la FAÉCUM ¹² et d'un membre de l'AGÉÉFEP ¹³

¹² Fédération des associations étudiantes du campus de l'Université de Montréal, représentant les étudiants de premier cycle et de cycles supérieurs à la formation régulière

¹³ Association générale des étudiantes et des étudiants de la Faculté de l'éducation permanente, représentant les étudiants de la formation continue

Personnel cadre et professionnel	Employés identifiés comme professionnels ou cadres	Nommés par le Conseil sur recommandation de l'Assemblée
Personnel	Employés de soutien, employés techniques et des métiers, employés de mécanique de bâtiment, employés d'entretien	Nommés par un conseil représentant les employés
Directeur des bibliothèques	Directeur des bibliothèques	Nommé par le comité exécutif
Directeur de l'École Polytechnique	Directeur de l'École Polytechnique,	Nommé à sa fonction par le Conseil d'administration de l'École Polytechnique
Directeur de l'École des Hautes Études Commerciales	Directeur de l'École de HEC-Montréal	Nommé à sa fonction par le Conseil d'administration de HEC-Montréal
Membre nommé par l'Assemblée départementale de Kinésiologie	Professeur de carrière	Nommé par le Conseil sur recommandation de l'Assemblée départementale
Membre nommé par l'Assemblée départementale d'Optométrie	Professeur de carrière	Nommé par le Conseil sur recommandation de l'Assemblée départementale

Tableau III : Provenance des membres à l'Assemblée et mode de nomination

2.3.1 Les pouvoirs formels

Les statuts prévoient que l'Assemblée universitaire

1. énonce les principes généraux qui président à l'orientation de l'université et à son développement;
2. adresse au conseil toutes recommandations concernant l'administration et le développement de l'université, en particulier la création, la fusion et l'abolition des facultés, écoles, départements ou organismes, l'intégration, l'affiliation ou la désaffiliation d'institutions, et peut obtenir à ces fins tous renseignements d'ordre général concernant l'université;
3. fait aux autres corps universitaires toutes recommandations concernant

l'université

4. fait les règlements concernant le statut des professeurs et la discipline universitaire, et en surveille l'application;
5. participe à la modification des statuts conformément à l'article 35 de la charte;
6. est informée, avant l'adoption du budget, de la répartition des crédits entre les services et les facultés, de celle des dépenses d'immobilisation et de fonctionnement, ainsi que tout projet de développement;
7. surveille l'application de ses règlements conformément à l'article 27.09 et à l'article 27.13.
8. obtient communication de tout règlement, recommandation ou décision de la commission des études
9. forme tout comité qu'elle estime utile et en détermine la composition et les attributions;
10. adopte tout règlement concernant sa régie interne.

2.3.2 Fonctionnement

Le paragraphe 10 de l'Article 20.01 des statuts donne à l'Assemblée toute légitimité de gérer sa propre régie interne, c'est-à-dire sa façon de fonctionner. Ces normes de fonctionnement sont compilées dans le Règlement de régie interne (RRI). Ce dernier décrit ainsi le fonctionnement de l'Assemblée.

2.3.2.1 Comité de l'ordre du jour et déroulement de la séance

Un comité de l'ordre du jour, composé de membres nommés au sein de leurs bassins (étudiant, professeurs, employés, etc.), reçoit les demandes des membres pour mettre des points à l'ordre du jour. Il doit départager les questions qui peuvent être décidées immédiatement des questions qui demandent réflexion et débat. Il doit également s'assurer de fixer les points statutaires (obligatoires) et de débattre des temps alloués à chaque période, lorsque le RRI leur délègue cette responsabilité. Un membre peut obtenir l'inscription d'un point à l'ordre du jour :

- « 1) en adressant une demande au Comité de l'ordre du jour;

- 2) en obtenant l'appui d'un membre de l'Assemblée universitaire qui contresigne la demande;
- 3) en joignant à la demande les deux documents suivants:
 - i) un état de question indiquant notamment les raisons pour lesquelles l'Assemblée devrait en être saisi, et
 - ii) une proposition accompagnée de considérants en donnant les motifs.»(RRI, pp 3-1, 3-2)

On dit également que « [l]e Comité de l'ordre du jour ne pourra exercer ce pouvoir que si le point dont l'inscription est demandée est pertinent et relève de la juridiction de l'Assemblée. La juridiction de l'Assemblée universitaire est déterminée par l'article 20 de la Charte de l'Université, complétée par l'article 20.01 des Statuts. » (RRI, p. 3-11)

Le RRI prévoit d'autre part une période de questions statutaires, durant laquelle « sont recevables toutes questions relatives aux matières relevant de la juridiction de l'Assemblée. [La p]riorité est donnée aux questions écrites qui sont remises au président des délibérations ou au secrétaire général au moins six jours avant la date de la tenue de l'Assemblée. » (RRI, p. 3-3) Le RRI ajoute qu' «[u]ne seule question par membre de l'Assemblée est admise, ainsi qu'une question complémentaire suivant immédiatement la réponse. » (RRI, p. 3-3)

2.3.2.2 Comités de l'Assemblée universitaire

Les statuts et le RRI prévoient que l'AU peut se doter de comités. Certains sont permanents, d'autres sont formés afin de répondre à des problématiques ponctuelles. Le tableau suivant présente les comités et leurs mandats. À moins d'indication précises dans le mandat, aucun comité n'a de pouvoir exécutif : ils font tous rapport à l'AU qui prend ensuite les décisions.

Comité	Mandats
Comité des différends	reçoit et statue sur tout différend concernant l'application des règlements de promotion (des carrières professorales) et de renouvellement.
Comité d'appel des différends	procède à la révision du dossier selon la procédure qu'il détermine, entend les plaidoyers des parties et peut soit confirmer, soit infirmer ou modifier la décision dont il est fait appel.
Comité de nomination	voit au remplacement des membres des divers comités de l'Assemblée universitaire.
Comité de l'ordre du jour	prépare l'ordre du jour de chacun des réunions de l'Assemblée universitaire et décide de l'opportunité d'inscrire un point à l'ordre du jour.
Comité de la recherche	élabore les politiques de l'Université en ce qui concerne, entre autres, la planification et la coordination du développement de la recherche, de la recherche multidisciplinaire et de la recherche non-subventionnée.
Comité des règlements	rédige les règles de régie interne de l'Assemblée, vérifie la validité juridique des propositions de modifications au RRI.
Comité du statut du corps professoral	étudie le statut des professeurs et aussi celui de toutes les catégories du personnel relié à l'enseignement et à la recherche.
Comité du budget de l'Assemblée universitaire	étudie le projet du budget de fonctionnement, obtient toute information jugée utile et en fait une présentation à l'Assemblée.
Comité de révisions des décisions disciplinaires concernant les étudiants	étudie tout différend soumis par un étudiant concernant l'application d'un règlement disciplinaire à son endroit.
Comité d'appel en matière de conflits d'intérêts	statue sur les cas qui lui sont soumis par écrit dans un délai de 30 jours de la décision du Comité d'unité ou du responsable de l'unité, selon le cas.
Groupe sur l'évaluation de l'enseignement	met en oeuvre les recommandations adoptées à l'Assemblée universitaire à ce sujet et développe une politique de l'enseignement et de l'apprentissage.
Comité de révision du Règlement sur les conflits d'intérêts	revoit les objectifs poursuivis [par la Politique en question]; la moderniser, au besoin.

Tableau IV : Comités de l'Assemblée universitaire

2.4 Questions de recherche

Nous avons mis en place un cadre conceptuel nous permettant de répondre aux questions 1 et 2 :

Question 1 : Quelle est l'influence des acteurs sur la prise de décision de

l'Assemblée, plus précisément :

- i. Quels sont les divers intérêts présents dans les débats par rapport aux enjeux soulevés en Assemblée ?
- ii. Comment se jouent les enjeux politiques au sein de l'Assemblée universitaire ?

Question 2 : L'Assemblée universitaire joue-t-elle le rôle prévu par les statuts ?

Or, nous avons vu que la typologie développée par Hardy (1996) permet de caractériser l'exercice des pouvoirs dans les universités. Son utilisation répétée des Sénats nous mène à croire que nous pourrions tenter d'analyser le déroulement des instances (questions 1 et 2) et, avec les réponses, caractériser l'exercice des pouvoirs au sein de l'Assemblée en utilisant la typologie. Pour ce faire, nous devons poser une troisième question :

Question 3 : En utilisant la typologie de Hardy, comment peut-on décrire la forme concrète de l'exercice des pouvoirs à l'Assemblée universitaire ?

2.5 Bilan

Nous nous sommes munis des notions fondamentales d'acteurs, d'enjeux, d'influence et de pouvoir. L'étude du fonctionnement interne des universités révèle une variété somme toute limitée de styles de gestion. Les études réalisées à ce sujet au Canada montrent qu'il est possible de classifier un établissement en fonction de paramètres relatifs à la collaboration entre les unités et entre les groupes. Nous avons finalement examiné rapidement le fonctionnement de l'Université de Montréal. Nous disposons de l'ensemble des éléments nécessaires à l'analyse des interactions entre les groupes à l'Assemblée universitaire. Nous devons maintenant déterminer les données à collecter, la façon dont nous les collecterons et la façon dont nous les analyserons. Ce sont les buts du prochain chapitre.

3. Méthodologie

Ce chapitre sert à délimiter le champ de recherche, à expliquer l'approche méthodologique et la collecte de données. Nous y présenterons également la méthode d'analyse. Les considérations éthiques seront abordées à la fin.

Tel que discuté dans la présentation de la littérature, beaucoup de recherches se sont concentrées sur le fonctionnement macroscopique des établissements. Or, cette approche nécessite un accès direct et continu avec l'ensemble des instances décisionnelles et des décideurs, ce qui est impossible dans le cadre de cette recherche en raison de contraintes de temps. Nous avons décidé de limiter la présente recherche à l'Assemblée universitaire de l'Université de Montréal. L'intérêt du choix de l'établissement et de l'instance va au-delà de la connaissance intime qu'en a le chercheur, bien que ce soit également une raison.

3.1.2 Définition de la période historique

Afin de pouvoir qualifier les enjeux relevés au cours de l'observation, il faut pouvoir déterminer s'ils sont ponctuels ou récurrents. Il faut donc pouvoir en présenter une vision historique. Cette vision sert à mettre en contexte l'évolution des enjeux et ainsi interpréter correctement leur traitement au cours de la période d'observation.

Les documents disponibles sur le passé sont filtrés par le producteur de contenu. Afin d'objectiver ces données, il faut pouvoir en collecter d'autres dans un contexte où l'interprétation des acteurs ne joue pas sur l'interprétation des événements. Il faut donc pouvoir soit avoir accès à des enregistrements de séances passées, soit collecter des données sur place. Les enregistrements audiovisuels des séances de l'Assemblée n'étant pas publics, nous devons donc aller observer sur place le déroulement des séances. Les avantages de cette approche sont présentés à la section 3.3.2.

La contextualisation de l'observation s'est limitée à l'année qui précède la période d'observation, car une période historique plus longue risque de voir un nombre

d'enjeux importants à l'époque disparaître, ce qui amènerait le chercheur à devoir expliquer leur disparition en plus de répondre aux questions de recherche. La période d'un an est celle utilisée par Hardy (1996) pour sa collecte de données et n'a pas été citée comme une limite.

3.2 Approche méthodologique

La présente recherche vise à décrire les relations entre des groupes au sein d'une instance universitaire et avons cherché à qualifier le fonctionnement de l'Université même à partir d'une typologie. Il a fallu pouvoir observer les participants dans leur arène propre, sans intervenir, analyser le déroulement des débats et la stratégie des acteurs, et pouvoir en tirer des conclusions qui permettront, d'une part, de décrire l'instance en question et, d'autre part, de classer les résultats de la recherche dans une typologie déjà existante. Ce type de recherche s'appelle une « étude de cas » (Lamoureux, 2006).

L'étude de cas est une méthode basée sur l'observation qui permet de décrire un phénomène de façon exhaustive (Lamoureux, 2006). Elle se distingue de l'étude de terrain par le fait qu'elle examine un phénomène déjà connu ou analysé et qu'elle utilise plusieurs sources d'information. Lamoureux fait cependant une coupure nette entre les études de terrain et de cas en omettant de présenter l'observation non-participante comme un outil de collecte dans l'étude de cas, ce qui lui enlève l'avantage donné à l'étude de terrain : « une information non biaisée » et « une information plus complète » (*ibid.*, p.61). Or, rien n'indique que l'observation non-participante ne soit pas utile pour « obtenir une information exhaustive sur le sujet » (*ibid.*, p.59). Nous incluons donc l'observation non-participante à l'étude de cas tel que l'entend Lamoureux (2006). Cette méthode nous semble la meilleure en raison des contraintes de ressources et de temps qui sont imposées au chercheur. Les méthodes exploratoires permettent de combiner plusieurs outils et de tracer des portraits globaux de situations sociales. L'étude de cas est elle-même intéressante : l'AU n'ayant pas auparavant fait l'objet d'une analyse de son fonctionnement, il faut d'abord mettre en place une première étude qui n'ait pas besoin de beaucoup de contextualisation.

L'étude de cas comporte comme limite intrinsèque la généralisation relativement difficile des résultats à des cas semblables. En effet, les chances que le même assortiment de circonstances se retrouve ailleurs sont relativement faibles, surtout lorsque l'on considère le nombre restreint d'universités et les disparités entre elles.

La deuxième limite concerne le chercheur : ce dernier a déjà siégé à l'Assemblée universitaire comme membre d'un des groupes étudiés et y compte encore des relations. Bien que tout soit mis en œuvre pour assurer l'objectivité de la collecte de données et de l'analyse, il faut garder en tête que le chercheur est un ancien participant dont la vision universitaire a probablement été modelée non par la lecture de textes, mais par l'expérience vécue au sein de l'instance étudiée.

3.3 Sources et procédure de collecte

La recherche a utilisé les procès-verbaux des instances, les règles de fonctionnement de l'Assemblée et les observations du déroulement des séances. Les procès-verbaux officiels datant de l'année précédente ont permis de situer le cadre du travail de l'instance. Les règles de fonctionnement ont d'abord été utilisées pour créer une ébauche de grille d'observation. Les observations ont été analysées et, une fois liées au cadre conceptuel, ont permis de répondre aux questions.

3.3.1 Archivistique

3.3.1.1 Choix des documents

L'Assemblée traitant de sujets d'actualité, et faisant peu de planification (Jones et al., 2004) à part certains sujets fixés dans le temps, comme l'étude des crédits, on s'est limité aux procès-verbaux des séances de l'année précédant la tenue de la première séance étudiée.

3.3.1.2 Chronologie

La chronologie se décompose en deux parties : les données historiques et les données des séances. Les données historiques sont les procès-verbaux et les dossiers séances de janvier 2007 à novembre 2007. Les données des séances sont les procès-verbaux,

les dossiers séances et les rapports d'instances des séances de décembre 2007 à mai 2008. Les types de documents sont décrits ci-dessous.

Les sources archivistiques suivantes ont été utilisées :

- Procès-verbaux des séances 480 à 497
- Documents afférents des séances 480 à 497 (« dossiers séances »)
- Rapport de l'Assemblée universitaire – document présenté par l'exécutif de la FAÉCUM à ses associations membres en Conseil central
- Chronique de l'Assemblée universitaire – document envoyé par l'exécutif du SGPUM à l'ensemble de ses membres
- Articles du journal *Le Forum* concernant l'Assemblée universitaire

Procès-verbaux et dossier séances

Les documents officiels provenant de l'Assemblée sont colligés dans des procès-verbaux, lesquels sont publics et diffusés à même le site Internet du Secrétariat général de l'Université de Montréal. Ces documents permettront d'identifier et de décrire les enjeux récurrents et de tenter de dresser une grille préliminaire des thèmes et des enjeux. L'ensemble des documents présentés lors d'une séance (ordre du jour, procès verbaux, rapports, etc.) constituent le *dossier séance*.

Le procès-verbal est cependant un outil d'analyse en lui-même, car son projet devient un document officiel lorsqu'une majorité absolue des membres de l'assemblée l'adoptent à la séance suivante (Lespérance, 2001). C'est sur le contenu de ce document qu'est fait le suivi des dossiers et l'application des résolutions. Le procès-verbal représente donc une source subjective; l'expérience du chercheur permet cependant de poser comme principe qu'il représente une source fiable pour juger de la teneur générale des débats, et non du détail de ceux-ci. Or, nous cherchons à pouvoir juger de l'influence des groupes et du déroulement de l'instance. Un résumé des interventions des membres ne fournit pas les détails nécessaires à l'appréciation des débats : les mots ne sont pas repris, le résumé ne suit pas toujours la ligne rhétorique et le résumé de la réponse n'inclut pas tous les commentaires, lorsqu'il y en a.

Les rapports des instances sont des documents rédigés par un groupe à l'intention de ses membres ou de la communauté qui résument les débats, par exemple, le « Rapport de l'Assemblée universitaire » présenté par l'exécutif de la FAÉCUM à ses associations membres. Comme il y a un choix dans les questions résumées et dans l'appréciation qui en est présentée, ils peuvent servir, lorsque comparés au déroulement observé de l'Assemblée, à relever les diverses interprétations des événements.

La collecte de données archivistiques s'est effectuée en six étapes. Les documents antérieurs aux séances observées ont été recueillis par le biais de Marc-André Deniger, professeur et membre de l'Assemblée. Des photocopies des documents manquants de la période précédant l'observation ont été fournies par la FAÉCUM à même ses archives. Les procès-verbaux ont été téléchargés du site Internet du secrétariat général de l'Université de Montréal. Le rapport de l'Assemblée universitaire a été obtenu par le biais des archives de la FAÉCUM. La chronique de l'Assemblée universitaire a été obtenue par le biais de Marc-André Deniger. Les articles du *Forum* relatifs à l'Assemblée ont été téléchargés à partir du site Internet du journal.

3.3.2 Observation non-participante

Nous avons utilisé l'observation non-participante puisqu'elle permet de recueillir en temps réel l'utilisation des stratégies employées pour gagner de l'influence (Lamoureux, 2006). L'observation permet également d'avoir une information non biaisée, puisque l'on observe le déroulement de l'activité plutôt que de se fier à l'interprétation de répondants. Dans l'étude de Hardy (1996), l'observation n'a pas été utilisée; il est donc intéressant de voir si l'utilisation combinée des sources documentaires et l'observation ont donné des résultats comparables. L'approche comporte quelques inconvénients : lorsque les participants se savent observés, un effet de désirabilité peut se manifester et amener certains participants à modifier leur

comportement¹⁴. L'observateur lui-même peut être la victime d'un biais lors du choix des données à collecter, soit par son expérience antérieure, soit par son incompréhension du milieu observé.

L'observation s'est étalée sur cinq séances de l'Assemblée universitaire, soient celles de décembre 2007, et celles de janvier, mars, avril et mai 2008. Ces dates ne sont pas choisies au hasard. D'abord, plusieurs nominations se font au début de la session d'automne et les « nouveaux » ne sont pas toujours à l'aise d'intervenir au début de leur mandat (Jones, 2003). Le membre qui est présent depuis septembre a acquis une compréhension suffisamment claire de la situation pour y intervenir. Ensuite, l'expérience du chercheur montre que les groupes sont plus actifs au cours des séances susmentionnées, car c'est à ce moment que surviennent les débats les plus chauds : le budget révisé, les orientations générales de l'année, l'évaluation de la performance du recteur, les contrecoups des décisions politiques externes (à tous les niveaux), les consultations gouvernementales, etc. Il s'agit donc d'une période riche en débats et, donc, en stratégies pour influencer les votes qui ont lieu.

Le chercheur s'est installé au fond de l'auditorium et a compilé un procès-verbal et ses observations. Il s'est gardé d'intervenir d'une quelconque façon, qu'elle soit verbale ou non-verbale. De plus, il a évité d'engager une conversation avec ses voisins (ces derniers sont les membres de l'équipe de direction qui ne bénéficient pas d'un droit de vote, comme le chef de cabinet ou la directrice des services aux étudiants). Finalement, aucun enregistrement n'a été effectué, les règles du *Code procédure des assemblées délibérantes* stipulant qu'il faut l'assentiment unanime de l'assemblée pour pouvoir le faire.

L'observation a été menée en deux parties :

- Durant la séance, le chercheur a noté les évènements dans leur ordre chronologique, tel que suggéré par Lamoureux (2006) dans la grille de codage ouverte;

¹⁴ La taille relativement grande de l'échantillon nous porte à croire que cette possibilité est peu probable. En page 49, nous mentionnons que le chercheur est passé inaperçu.

- Après chaque séance, le chercheur a tenu un journal de bord afin de noter les observations générales, les tendances qui semblent ressortir de l'observation et les améliorations à apporter à la grille ou aux méthodes d'observation.

Au moment de la présentation et de l'analyse, les interventions ont été anonymisées et les intervenants identifiés en fonction de leur groupe, selon la grille suivante :

- Administration : Direction, membre du conseil d'administration siégeant à l'AU, membre de l'AU siégeant au Conseil, doyen (incluant les directeurs des écoles affiliées et des écoles relevant du comité exécutif)
- Professeur non-membre de l'exécutif du syndicat des professeurs
- Professeur membre de l'exécutif du syndicat des professeurs
- Chargé de cours
- Étudiant
- Employé

3.3.2.1 Grille

Nous avons d'abord tenté de créer une grille d'observation basée sur les exemples tirés de Lamoureux (2006). Il fallait lier les éléments de la grille à des aspects du cadre conceptuel et des questions. Afin de répondre aux questions de recherche, trois aspects ont été relevés : la procédure, les débats et le comportement des membres de l'Assemblée. Nous avons défini un présentateur comme la personne qui présente le point (généralement celle qui a demandé sa mise à l'ordre du jour ou le membre compétent pour en présenter l'essence) et un intervenant comme tout membre qui intervient après le présentateur.

La première grille cherchait à décrire chaque intervention d'après un canevas normalisé¹⁵ et a été créée à partir des règles de procédure en vigueur. Elle a ensuite été confrontée à une analyse des procès-verbaux de la dernière année, afin de valider sa conformité au déroulement des séances tel que rapporté. Cette validité vérifiée, la grille a ensuite été améliorée grâce au cadre conceptuel, à partir duquel nous avons pu

¹⁵ Voir l'ébauche de grille en annexe

inclure dans la grille les éléments recherchés. Cette troisième grille a servi de grille préliminaire pour le pré-test avec la contre-codeuse pour l'étape appelée « accord inter-juge ». La contre-codeuse et le chercheur ont observé ensemble la même séance en tentant de remplir la même grille. La mesure de l'accord inter-juge sert à tester l'outil pour voir si deux personnes relève les mêmes éléments d'observation. Cette étape permet, entre autres, d'éliminer certains biais du chercheur liés à son aisance avec l'instance ou avec son interprétation du déroulement des échanges.

Le premier test a eu lieu à la séance de décembre 2007. Cette grille comportait l'ensemble des éléments conceptuels recherchés. Remplie à l'ordinateur, simultanément avec une contre-codeuse, la grille s'est rapidement révélée difficile à compléter. Plusieurs problèmes ont été soulevés lors du retour avec la contre-codeuse : la mise en page forçait l'observateur à changer rapidement de case, les interventions n'étaient pas prises au complet et il devenait difficile de rattraper les retards. Le problème a été surmonté en prenant le procès-verbal de la séance sous forme verbatim plutôt que sous forme de grille. Les interventions étaient ainsi reprises dans leur intégralité. Alors que la grille cherchait à placer certains éléments d'analyse en exergue (l'intervenant et le sujet, notamment), le verbatim permet de prendre des notes plus complètes. Ces notes plus complètes permettent d'obtenir l'ensemble de l'information nécessaire, sans qu'elle ne soit ordonnée pour l'analyse ; cette perte d'organisation fut moins dommageable que la perte du contenu lorsque l'on utilisait la grille.

L'accord inter-juge a été calculé en comparant, intervention par intervention, le contenu des procès-verbaux. Une intervention rapportée de façon identique (ou avec quelques erreurs mineures n'affectant pas le sens) dans les deux procès-verbaux était considérée « conforme ». Au-delà de quelques mots de différence, incluant le nom ou le groupe de l'intervenant, l'intervention était jugée « non-conforme ». Le pourcentage fourni à titre de mesure représente le rapport entre le nombre d'interventions jugées « conformes » et le nombre total d'interventions.

L'accord inter-juge de cette première séance a relevé que 82 % des interventions

contenaient les mêmes éléments d'information. La séance s'est déroulée en deux parties : l'avant-midi a été pris avec la grille, l'après-midi avec le verbatim. Le score de 82 % représente la moyenne des deux périodes, la seconde ayant un score s'approchant de 95 %.

L'accord inter-juge de la deuxième séance s'est chiffré à 96 %. Seule la formule « verbatim » a été utilisée et la contre-codeuse maîtrisait mieux les règles de procédure.

Les caractéristiques personnelles du chercheur ont été prises en considération : ayant déjà participé activement aux débats, il a redoublé de prudence pour ne pas considérer certains aspects comme triviaux, alors qu'un autre observateur les noteraient comme singuliers.

L'importance des enjeux débattus rendait peu probable la modification des comportements des intervenants en raison de la présence d'un observateur. Par contre, le fait que plusieurs membres de l'Assemblée aient déjà travaillé de près ou de loin avec le chercheur rendait possible la modification du style verbal, ou même l'invocation d'un huis clos pour discuter de certains points. Dans les faits, personne n'a approché le chercheur au cours de l'observation. Ce dernier s'est mêlé à une foule d'observateurs de la communauté et sa présence n'a pas été remise en question.

3.3.2.2 Participants

Le groupe de participants est constitué de l'ensemble des 114 membres de l'Assemblée universitaire. L'ensemble des membres de l'Assemblée a été observé. Le *Vade-Mecum* de l'Université (Université de Montréal, 2007) nous permet d'en décrire les caractéristiques :

- Les membres issus de l'administration (rectorat, doyens) sont très majoritairement des professeurs de carrière, détenteurs d'un doctorat;
- Les membres du corps enseignant qui ne sont pas professeurs de carrière détiennent parfois un doctorat, mais moins systématiquement que les membres

du corps professoral. Leur âge moyen est impossible à estimer;

- Les membres qui proviennent des corps de métiers et du personnel de soutien ont une scolarité moyenne moins élevée. Le plus jeune représentant est au début de la trentaine;
- Les participants les plus jeunes sont les étudiants, âgés au moment de l'enquête entre 21 et 43 ans. Cinq étaient détenteurs d'un baccalauréat.

3.3.3 Objectivité

Afin de remédier à la subjectivité potentielle du chercheur, les mesures suivantes ont été prises :

- La grille d'observation a fait l'objet d'un accord inter-juges avant son utilisation, avec une personne peu familière avec les procédures et le directeur de recherche;
- La grille d'analyse de contenu a été validée avec le directeur de recherche entre le moment de sa confection et le moment de son utilisation;
- Le chercheur a utilisé au minimum les déductions découlant de l'expérience afin d'expliquer les événements analysés;
- Le chercheur s'est tenu loin de l'arène universitaire au cours de la recherche, en réduisant auprès de la Fédération des associations étudiantes son implication dans les dossiers relevant de l'Assemblée universitaire.

3.4 Stratégie d'analyse

L'analyse de données qualitatives s'est faite en cinq temps (Lamoureux, 2006) :

Premièrement, les données archivistiques antérieures à la période étudiée ont été regroupées par séance. Une synthèse a été élaborée afin de dégager le mode – ou les modes, le cas échéant – de fonctionnement de l'AU. Cette synthèse a permis également de placer le déroulement observé de l'instance dans son contexte historique.

Deuxièmement, les données archivistiques antérieures à la période étudiée ont été

regroupées par séance. Les enjeux et les débats ont été extraits et synthétisés de façon à disposer d'un tableau résumant l'évolution de leur traitement entre les 482^e et 497^e séances. Cette synthèse a permis de placer les enjeux relevés lors de l'observation dans le contexte historique de l'instance. (voir tableau VI)

Troisièmement, nous avons regroupé les données archivistiques et d'observation par séance et les avons analysées selon cette division.

Quatrièmement, nous avons regroupé les données issues de l'analyse historique et de l'analyse de terrain afin de tracer un portrait global de l'Assemblée universitaire. Cela impliquait donc de reprendre l'ensemble des données, de les ordonner chronologiquement et dans leur contexte (donc, par exemple, de replacer dans une même séance le procès-verbal présenté à la séance suivante, l'analyse des rapports consécutifs à la séance en question et les notes du journal s'y rapportant), de les trier selon leur pertinence par rapport aux questions de recherche et de noter en marge des informations, les concordances entre les différentes données, par exemple sur l'emploi de stratégie ou le type de fonctionnement auquel se rapporte une décision.

La comparaison et la synthèse des observations de l'instance ont permis de répondre à la question 2¹⁶.

L'analyse des données de terrain concernant les rôles et les stratégies des acteurs (mis en contexte grâce à la synthèse historique) a fourni le matériel pour répondre à l'ensemble de la question 1¹⁷. Plus spécifiquement, l'observation des présentations de départ, de l'enjeu soulevé et de la décision finale a alimenté l'évaluation de l'influence de chaque groupe. Puis, nous avons pu répondre aux sous-questions i) et ii)¹⁸ grâce à la description détaillée des débats.

¹⁶ L'Assemblée universitaire joue-t-elle le rôle prévu par les statuts ?

¹⁷ Quelle est l'influence des acteurs sur la prise de décision de l'Assemblée ?

¹⁸ Comment se jouent les enjeux politiques au sein de l'Assemblée universitaire ? Quels sont les divers

Cinquièmement, les conclusions de cette analyse des enjeux et du fonctionnement permettent de qualifier le rôle de l'Assemblée universitaire. Cette qualification nous a aidé à situer l'Université de Montréal dans la typologie de Hardy (1996) et permettra de répondre à la question 3¹⁹.

3.5 Considérations éthiques

Considérant la présence volontaire des individus membres des sujets d'observation, considérant le caractère public des délibérations de l'Assemblée et considérant le fait que tous les participants sont des adultes participant à une activité de nature publique comportant une composante de reddition de comptes, le vice-doyen aux études supérieures a dispensé le chercheur de la demande d'un certificat d'éthique, tout en l'enjoignant à respecter une éthique naturelle de recherche (voir en annexe I).

Afin d'assurer la confidentialité des données, les intervenants ont été identifiés par leur statut au moment de la collecte de données. Chaque catégorie comportant plus d'un membre, les interventions notées ne sont pas liées à une personne en particulier, ce qui permet de conserver l'anonymat des participants. Cependant, l'objet d'étude étant en partie les groupes au sein de l'AU, il a tout de même fallu faire le suivi des interventions en fonction de ces catégories.

Tel que prévu dans le projet de recherche soumis à l'été 2008, l'ensemble des données nominatives ont été détruites un an après la fin de la collecte de données.

intérêts exprimés dans les débats par rapport aux enjeux soulevés en Assemblée ?

¹⁹ En utilisant la typologie de Hardy, comment peut-on qualifier l'Assemblée universitaire ?

4. Résultats

Ce chapitre présente les résultats obtenus lors de la collecte de données. Nous y présentons le contexte macroscopique, les résultats généraux et les résultats par cas. Pour chacun des cas, nous présenterons une rapide mise en contexte lorsque pertinent de le faire, le résultat des observations, les enjeux et les conflits relevés et un retour sur le cadre théorique

4.1 Contextes macroscopiques

4.1.1 Le déroulement de l'Assemblée

Les procès-verbaux ne permettent pas d'extraire les procédures utilisées lors des instances. Le document ne rapporte que la teneur générale des discussions, sans inclure les appels aux règlements, les points d'ordre, la gestion des propositions ou le travail du président dans la gestion de l'instance. Nous pouvons cependant constater que l'ensemble de l'ordre du jour n'a été complété que rarement, et plusieurs points majeurs ont été reportés de séance en séance.

4.1.2 Les enjeux

Au cours de l'hiver 2007, les débats ont porté sur des sujets qui relevaient de l'ensemble des pouvoirs de l'Assemblée.

La détermination des grandes orientations – prérogative de l'Assemblée – a occupé la majeure partie des travaux de l'Assemblée à l'hiver 2007. En 6 séances, l'AU a dû se saisir de la refonte de la FESP, de l'étude et l'adoption du livre blanc et de l'étude et de l'adoption des grandes orientations de recherche. Ces trois axes couverts, il faut se demander d'une part, de quelles autres grandes orientations aurait pu se saisir l'Assemblée au cours de la période étudiée (décembre 2007 à mai 2008) et, d'autre part, si le rythme des activités de l'hiver 2007 n'a pas fixé les attentes des participants à un niveau trop élevé.

Séance	Date	Sujets traités	Type de sujet ²⁰	Les sujets font-ils partie du mandat ?
482	22 janvier	Composition du comité <i>ad hoc</i> sur le processus de nomination du recteur Rapport de comités Stratégie d'internationalisation (grande orientation) Comité de planification Livre blanc (grande orientation) Information (proposition concernant la CRÉPUQ) Composition du comité ad hoc sur le processus de nomination du recteur	Décisionnel Recommandation Information Régie interne	Oui
483	19 février	Information (proposition concernant la CRÉPUQ) Composition du comité <i>ad hoc</i> sur le processus de nomination du recteur Orientations de recherche (grande orientation) Comité de planification – Livre blanc (grande orientation)	Décisionnel Information	Oui
484	19 mars	Orientations de recherche (grande orientation) Comité de planification – Livre blanc (grande orientation) Règlement de régie interne (envoi des documents) Mandat de la Faculté des études supérieures et post-doctorales (fonctions de veille et d'appui) Information (proposition concernant la CRÉPUQ)	Décisionnel Régie interne	
485	16 avril	Rapports de comités FESP (fonctions de veille et d'appui) Information (proposition concernant la CRÉPUQ) RRI (envoi des documents)	Information Décisionnel	
486	14 mai	Refonte de la FESP (modification du règlement disciplinaire et fonctions de veille et d'appui)	Décisionnel	
487	28 mai	Agrément pour un vice-recteur Rapport des comités Nominations Création de l'École de santé publique Rapport du comité de planification – Livre blanc Rapport du comité du budget – Projet de budget 07-08	Information Décisionnel	

Tableau VI : Sujets abordés par l'Assemblée universitaire à l'hiver 2006-2007

²⁰ Se réfère aux types de pouvoirs listés au tableau V

4.2 Données agglomérées par catégorie

4.2.1 Les groupes

Groupe	
Membre de la direction, doyen ou vice-doyen	41,4%
Professeur (excluant les chargés de cours), sans charge d'administrateur	16,6%
Professeur membre de l'exécutif ou du conseil syndical du SGPUM	21,1%
Employés de l'université non inclus dans les autres catégories	0,0%
Étudiants	7,2%
Président d'assemblée et autres intervenants	11,7%
Chargés de cours	1,9%

Tableau VIIa : Résultats amalgamés, selon les groupes

Les membres de la direction et les autres groupes, présidence exclue, se partagent presque également le nombre total d'interventions. Si l'on examine de plus près les interventions des groupes, on voit aussi qu'ils ont plus tendance à émettre un commentaire général que la direction. Cette nuance et les données du tableau nous permettent de tracer un premier portrait de la dynamique de l'Assemblée.

4.2.2 Le type d'intervention

Type d'intervention	
Question	21,1%
Réponse à une question	22,5%
Commentaire ne répondant pas à une question et n'appelant pas de réponse (inclut les points d'information)	37,2%
Proposition au sens où l'entend le Code de procédure des assemblées délibérantes	8,1%
Intervention de nature réglementaire afin d'orienter le débat	11,2%

Tableau VIIb : Résultats amalgamés selon le type d'intervention

Le nombre d'interventions correspondant à une réponse est sensiblement le même que celui correspondant à une question. La valeur légèrement plus élevée s'explique par la propension de certains membres de la direction à compléter la réponse d'un autre administrateur. Certains professeurs ont d'ailleurs protesté contre cette habitude. La direction est également le groupe qui répond le plus aux questions, alors que les autres groupes sont ceux qui posent le plus de question – près de 100 % dans chaque cas. On peut donc conclure que les discussions au sein de l'Assemblée se font le plus

souvent en alternance entre les groupes non-membres de la direction et celle-ci. Les deux types d'intervention les plus utilisés par la direction lorsqu'elle ne répond pas aux questions sont l'information et les propositions. Cette dynamique ressemble à celle d'un Parlement, où le parti au pouvoir fournit à la Chambre de l'information et propose des motions, alors que l'opposition pose des questions et passe des commentaires. Nous y reviendrons.

4.2.3 Le sujet d'intervention

Sujet	
Sujets relevant des mandats de l'Assemblée	42,11%
Information	24,06%
Services offerts à l'Université	9,02%
Négociations sortant du cadre de l'Assemblée mais impliquant des groupes de l'AU	8,27%
Répartition des pouvoirs entre l'AU et d'autres corps universitaires, dont la direction	9,02%
Autres sujets	7,52%

Tableau VIIc : Résultats amalgamés selon le sujet

Si l'on considère que les points d'information sont du ressort de l'Assemblée en raison d'un éventuel rôle de forum ou de lieu commun, on peut dire que la majorité des sujets abordés relèvent effectivement des mandats de l'AU. Ces points d'information sont le plus souvent constitués d'annonces et des points d'information des administrateurs ou des professeurs en début de séance.

L'Assemblée ne dispose pas de pouvoirs sur les conditions de travail ou la contribution étudiante et pourtant, ces deux sujets constituent la plus grande proportion des sujets de négociations. Nous verrons plus loin comment les groupes utilisent l'AU comme forum pour mettre des enjeux à l'agenda politique de l'Université.

Finalement, un sujet ne relevant pas du mandat de l'AU s'est imposé tout au long de l'observation au point de mériter d'être relevé. La répartition des pouvoirs entre l'AU et les autres instances a été un irritant pour plusieurs groupes de l'Assemblée et, parallèlement, a servi de justification à la direction (ou à d'autres membres) pour ne pas soumettre des recommandations ou des décisions à l'AU.

4.2.4 Les décisions

Décision sur la proposition	
Adoptée	69,09%
Rejetée	23,64%
Retirée en cours de débat	7,27%

Tableau VIId : Résultats amalgamés selon la décision

Les décisions concernant l'adoption de l'ordre du jour et du procès-verbal sont incluses, mais pas celles concernant la levée de l'Assemblée, à moins qu'il ne s'agisse d'une remise à une date ultérieure. Aucune proposition n'a été renvoyée à un comité. Le premier décompte n'incluait pas les propositions retirées, mais il nous a semblé intéressant d'indiquer que, parfois, certains membres préfèrent retirer une proposition plutôt que d'affronter la défaite qui semble inévitable. Cette pratique montre qu'il est possible de ne pas insister sur une proposition qui semble être rejetée de la majorité. On peut donc se questionner sur les motivations qui poussent ceux dont la proposition a été rejetée par une large majorité à pousser la proposition jusqu'au vote.

4.3 Analyse des cas

4.3.1 Cas 1 : 17 décembre 2007

Mise en contexte

En 2007, l'Assemblée a adopté un Livre blanc, un document d'orientation générale traçant les grandes lignes de volontés de développement. Ce Livre n'avait toujours pas fait l'objet de suivi. De plus, les résultats financiers préliminaires montrent des difficultés croissantes et on commence à s'interroger sur les impacts dans les facultés. Ces dernières ne peuvent plus être en déficit et leur responsabilité financière est accrue, ce qui est nouveau et soulève beaucoup de questions.

Observations

	Description	Occurrence
Intervenant	Membre de la direction, doyen ou vice-doyen	72
	Professeur (excluant les chargés de cours), sans charge d'administrateur, sans affiliation directe au SGPUM	45
	Professeur membre de l'exécutif ou du conseil syndical du SGPUM	24
	Employés de l'université non inclus dans les autres catégories	0
	Étudiants	9
	Président d'assemblée Autres intervenants	12
	Chargés de cours	11
Type d'intervention	Question	31
	Réponse à une question	30
	Commentaire ne répondant pas à une question et n'appelant pas de réponse.	60
	Proposition au sens où l'entend le Code de procédure des assemblées délibérantes	19
	Intervention de nature réglementaire afin d'orienter le débat	12
Sujet de la décision	énonce les principes généraux qui président à l'orientation de l'université et à son développement	1
	adresse au conseil toutes recommandations concernant l'administration et le développement de l'université, en particulier la création, la fusion et l'abolition des facultés, écoles, départements ou organismes, l'intégration, l'affiliation ou la désaffiliation d'institutions, et peut obtenir à ces fins tous renseignements d'ordre général concernant l'université	1
	fait aux autres corps universitaires toutes recommandations concernant l'université	1
	fait les règlements concernant le statut des professeurs et la discipline universitaire, et en surveille l'application	0

	participe à la modification des statuts conformément à l'article 35 de la charte	0
	est informée, avant l'adoption du budget, de la répartition des crédits entre les services et les facultés, de celle des dépenses d'immobilisation et de fonctionnement, ainsi que tout projet de développement	1
	surveille l'application de ses règlements conformément à l'article 27.09 et à l'article 27.13	0
	obtient communication de tout règlement, recommandation ou décision de la commission des études	0
	forme tout comité qu'elle estime utile et en détermine la composition et les attributions	3
	adopte tout règlement concernant sa régie interne	2
Sujet de l'intervention	Information générale ou relative au point, sans portée réglementaire; inclut les présentations	16
	Intervention sur un sujet qui découle de l'application des pouvoirs formels de l'assemblée	2
	Intervention au sujet des services offerts à l'Université de Montréal (DGTIC, DI, services auxiliaires, etc.)	4
	Intervention ayant rapport à des négociations sortant du cadre de l'Assemblée (frais institutionnels obligatoires [FIO], convention collective, etc.) mais impliquant des groupes en présence à l'AU	2
	Intervention portant sur la séparation des pouvoirs entre l'AU et d'autres corps universitaires, comme le Conseil, le Comité exécutif, la direction, la commission des études, etc.	11
	Toute intervention ne répondant ni aux critères de la section "Sujets hors-mandat" ni à ceux de la section "Sujets"	0
Décision	Proposition adoptée à la majorité des voix	15
	Proposition rejetée	4
	Mise en dépôt - c'est-à-dire que le document va être revu à une autre séance, déterminée ou non	0
	Renvoi à un comité - étude par un comité de l'AU ou cession du droit de décision à une autre instance	0

Tableau VIII : Résultats de la séance du 17 décembre 2007

Débats

Nomination d'un membre issu d'une école rattachée au comité exécutif

Les statuts de l'UdeM prévoient que les assemblées départementales (AD) des deux écoles rattachées au comité exécutif (Kinésiologie et Optométrie) doivent nommer un de leurs membres à l'Assemblée universitaire. Contrairement aux facultés représentées par un corps professoral déterminé, les écoles en question n'ont pas de statut facultaire et ne sont donc pas soumises aux mêmes règles de nomination. L'AD de Kinésiologie a recommandé la nomination de son directeur. Or, la recommandation de nomination est adressée au Conseil de l'Université, qui a autorité de nommer ces membres à l'AU. Un professeur membre de l'exécutif du SGPUM a soulevé le problème que représentait, selon lui, l'absence de poste réservé à un

professeur, sur le même modèle que la nomination qui se fait dans d'autres facultés. L'ancien directeur de l'École d'optométrie a souligné que le directeur étant aussi professeur, ça revenait au même.

Professeur : Comment se fait-il que le Conseil ait nommé le directeur du département de Kinésiologie à l'Assemblée, plutôt qu'un professeur régulier ?

Administrateur : Les directeurs des écoles [rattachées au comité exécutif] ne siègent pas de droit. Ce sont les assemblées qui nomment une personne. Ici, l'Assemblée [du département de Kinésiologie] a nommé son directeur, à l'unanimité.

Professeur : On voit un problème à avoir un cadre qui siège au nom des professeurs de carrière. Vous voulez dire que ni [l'École d']optométrie, ni [le département de] kinésiologie n'ont de poste réservé pour les professeurs ?

Administrateur : Ce sont des unités rattachées au comité exécutif. Par leur contrat d'affiliation, c'est leur assemblée qui nomme un représentant, qui doit être un membre de l'assemblée [départementale].

Professeur : Je répète ma question : ni optométrie, ni kinésiologie n'ont de poste réservé pour un professeur ?

[directeur de l'école de kinésiologie] : L'Assemblée du département nomme un professeur. Je suis un professeur, aussi. Ça revient au même !

Le professeur a été élu à la majorité.

Le règlement de régie interne modifié

Notre observation est arrivée à la veille d'un débat – celui sur le budget – et à la fin d'un autre – celui sur la modification du règlement de régie interne. La majorité des propositions, dont l'étude a fait l'objet d'un comité, n'ont aucun impact réel sur le RRI, ne sont presque pas débattues et sont adoptées à l'unanimité. Au sujet de la modification de la période de questions, l'exécutif du SGPUM a proposé de permettre les questions à tout moment de l'AU, et non seulement à la période de questions. La SG a souligné qu'un tel amendement (le comité prônait le statu quo) entraînerait une modification au RRI, et donc des procédures supplémentaires. C'est d'abord un chargé de cours, puis les membres de la direction, qui ont pris le temps de présenter l'amendement comme étant inutile et contraignant, ce qui entraîne sa défaite. Il en

sera de même pour un amendement visant à limiter le nombre de répondants à une question et une proposition visant à forcer l'envoi des réponses écrites (aux questions écrites) avant les séances. Cette dernière a obtenu une majorité insuffisante pour modifier le RRI.

La dernière modification concerne l'allongement de la période de questions. C'est le provost²¹ qui propose d'allonger la période, selon certaines modalités. Un chargé de cours indique alors que l'AU n'étant pas décisionnelle, une telle modification altérerait son mandat. Cette vision du rôle de l'AU devient l'objet du débat mais ne mène à aucune autre modification. Un administrateur propose finalement de doter cette modification d'une clause crépusculaire, qui forcerait l'Assemblée à renouveler la modification à un moment donné, faute de quoi elle serait automatiquement rayée du RRI.

Administrateur : je reconnais la pertinence des interrogations de monsieur (le chargé de cours). Remarquez, Il y a une solution assez simple : on met une clause crépusculaire pour, disons, dix-huit mois, et on réévalue si ça a marché à ce moment-là. Si ça ne marche pas, ça va tomber sans qu'on ait à changer le règlement. [...] Je propose d'amender le rapport en supprimant « à titre expérimental », et d'ajouter un troisième alinéa au point 6, soit un alinéa c), qui comportera une clause crépusculaire indiquant que l'Assemblée réexaminera les modalités adoptées au terme d'une période de 18 mois suivant leur mise en application.

L'intervention de l'administrateur a vite fait remettre sur les rails un débat qui semblait sur le point de s'enliser. Très peu d'objections ont été faites à son intervention et les débats ont beaucoup porté sur le rôle de l'AU.

Livre blanc

En 2006 a été adopté le « Livre Blanc », qui faisait la synthèse des orientations de

²¹ Le provost de l'Université de Montréal occupe officiellement le poste de vice-recteur aux affaires académiques. La fonction de « provost » a été introduite en 2005 à l'arrivée du nouveau recteur.

« Le provost et vice-recteur aux affaires académiques est le supérieur immédiat des doyens de chaque faculté. Il exerce une responsabilité directe à l'égard de la Direction des bibliothèques et du Registrariat. Le provost est aussi chargé de la planification académique et de la mise en œuvre d'un ensemble de politiques. » (Université de Montréal, site Internet de la direction [www.direction.umontreal.ca/provost/], consultée le 30 juin 2008) Il est également en charge de la vie étudiante, des affaires académiques (tous cycles confondus) et des affaires professorales.

l'Université. L'AU, conformément aux statuts, l'a adopté comme « grande orientation ». Le suivi en a été délégué *de facto* au comité de la planification, qui dépend à la fois de l'AU et du Conseil.

En séance, un professeur a proposé de créer, au sein de l'AU, un comité de suivi du Livre Blanc. La raison principale relevait le fait que l'AU avait autorité sur les grandes orientations et donc la responsabilité – et le pouvoir – d'en faire le suivi. La direction a répliqué que le comité de la planification était déjà saisi du dossier, que l'implantation des actions concrètes découlait de son mandat et que, de toute façon, les groupes représentés à l'AU y étaient aussi représentés.

Administrateur : il reste que le comité de la planification a la responsabilité de faire le suivi. Tout le monde y est représenté.

Lorsque les interventions se corsent en faveur d'un comité de suivi, la direction utilise une autre approche : la collaboration. Reprenant certaines discussions des séances précédentes au sujet d'un rapprochement entre le Conseil et l'Assemblée, un administrateur suggère d'utiliser cette occasion pour améliorer la communication :

Administrateur : J'aimerais vous soumettre une idée : suggérons au comité de la planification [COMPLAN] de créer un sous-comité de suivi ! [...] Je vous suggère de rapprocher le Conseil et l'AU, donnons la job [sic] au comité de la planification et demandons-lui de nous faire rapport.

Lorsque certains membres ont protesté, un autre administrateur s'est levé pour insister :

Administrateur: je vous propose un amendement « amical » : ne serait-il pas plus logique de passer au COMPLAN la commande de la charge de suivi du Livre Blanc.

Les étudiants et le syndicat des professeurs tentent de lier le mandat du Livre Blanc à l'instance d'origine

Étudiant : on avait compris que le plan d'action passerait ici. Il faudrait donc agir en conséquence.

[...]

Professeur : y'a des objectifs divergents entre un comité de planification qui exécute et l'AU qui légifère.

et lorsque le débat porte sur le mandat à donner au COMPLAN, et non plus sur la pertinence de le lui confier, la direction utilisera un argument ultime

Administrateur : on ne peut pas créer un sous-comité d'un comité qui ne nous appartient pas

Une pause est ensuite convoquée et le professeur à l'origine de la proposition en présente une modification :

Professeur : suite à la pause, je veux remplacer ma proposition. Je propose que « L'AU demande au COMPLAN de faire le suivi et lui suggère de mettre sur pied un comité de suivi comportant au moins 5 membres. »

La proposition originale a été diluée au fil des interventions de la direction pour devenir une recommandation au comité de la planification de se doter d'un sous-comité de suivi du Livre Blanc. L'AU est passée d'une proposition décisionnelle, soit conserver le pouvoir sur le Livre blanc en en faisant directement le suivi, à une proposition de recommandation, soit de suggérer à une autre instance une piste d'action. Il faut également remarquer que la notion de rapport de suivi (du COMPLAN à l'AU) a été abandonnée en cours de route.

L'étude des crédits

À la suite des changements apportés au processus budgétaire, un professeur membre de l'exécutif du syndicat suggère, *in absentia*, de confier au comité du budget de l'AU le mandat d'examiner les impacts de la nouvelle approche budgétaire et de faire des rapports trimestriels à l'Assemblée.

Attendu que l'Université est un service public;
Attendu l'importance de l'universalité des savoirs et des formations;
Attendu que la diversité des disciplines est une richesse pour la collectivité;
Attendu que l'Université est le lieu d'interaction des disciplines;
Attendu que la nouvelle approche budgétaire (notamment l'appariement aux revenus générés) aura des conséquences sur nombre de disciplines et de faculté;
Après délibération, sur proposition dûment faite et appuyée, et à la majorité;
L'Assemblée universitaire
a) convient de la nécessité d'évaluer l'impact de la nouvelle approche budgétaire sur l'Université, sa mission et les disciplines;
b) mandate le Comité du budget de l'Assemblée pour analyser cet impact et pour faire rapport à l'Assemblée au moins une fois par trimestre.

La réponse de la direction a été d'objecter, à plusieurs reprises, que cela ne relevait pas du comité du budget. Il s'agit, selon elle, d'un mandat exclusif pour le comité exécutif et le Conseil.

Administrateur : Je lis le mandat du comité du budget dans le vade-mecum, ici, et ça dit que ça se limite à « étudier le projet du budget de fonctionnement présenté chaque année pour information à l'Assemblée universitaire ». C'est tout. Les questions budgétaires sont la responsabilité de l'exécutif, qui le prépare, et du Conseil, qui l'adopte. C'est tout. Je vous cite un membre du comité du budget, parce que c'est frappant, comme formule : le travail du comité donne lieu à une présentation pour éclairer la communauté. Okay ? Je vais vous faire une présentation encore plus détaillée lors d'une prochaine assemblée, si vous le voulez. Mais le mandat proposé pour le comité du budget ne s'inscrit pas dans le mandat actuel de ce comité-là.

Les membres de l'exécutif du SGPUM et certains professeurs rétorquent que les mandats conférés à l'AU lui donnent le droit d'examiner le processus budgétaire et d'émettre des recommandations à ce sujet.

La direction a ensuite concentré ses efforts sur les différentes parties de la proposition, notamment celle concernant les rapports trimestriels. Suite à la discussion, c'est un chargé de cours qui proposera de retirer la mention des rapports périodiques, ce à quoi toute l'assemblée va consentir. La proposition est adoptée à la majorité, plusieurs membres de la direction ou des décanats étant absents.

Référence au cadre théorique

La Commission d'étude sur les universités (1979) fait référence à la mission de transparence que doit remplir l'Assemblée en étant un lieu commun de décision entre les groupes et la direction. Tous doivent avoir la même information. Les initiatives des propositions vont dans le sens d'informer l'Assemblée sur les avancées des travaux de gestion en cours. Le sous-entendu des propositions n'a pas échappé à la direction : si l'on veut de l'information à ce point, c'est qu'on voudra s'en servir. La direction est tombée dans le panneau et a présenté son opposition à l'intervention de l'Assemblée dans la gestion de telle façon qu'elle pourra être réinterprétée comme un refus d'accès à l'information pour l'Assemblée.

Jones reprend un point similaire : l'Assemblée n'est pas décisionnelle au niveau des questions de finance, mais elle perd des pouvoirs propres au profit du Conseil sous prétexte que ces pouvoirs ont des incidences financières. L'Assemblée, en retour, cherche à protéger ses prérogatives et tente d'imposer une formule de reddition de comptes et de suivi de ses décisions.

Le cadre théorique utilisé pour la recherche ne semble pas très utile pour qualifier l'enjeu des modifications au règlement de régie interne. Au moins une modification a cherché à limiter une pratique qui est presque exclusivement utilisée par la direction : les réponses multiples à une même question.

4.3.2 Cas 2 : 21 Janvier 2008

Mise en contexte

La séance fait suite à une séance du comité exécutif qui a entériné une hausse des frais de services aux étudiants. Plusieurs étudiants ont voulu accéder à la salle de l'AU pour y assister en tant qu'observateurs. Le service de sécurité de l'Université a été mandé afin de refuser l'accès aux non-membres pour des raisons de capacité légale de la salle. À la séance précédente, l'administration a promis de faire une présentation sur le processus budgétaire.

Observations

	Description	21-janv
Intervenant	Membre de la direction, doyen ou vice-doyen	65
	Professeur (excluant les chargés de cours), sans charge d'administrateur, sans être représentant du SGPUM	13
	Professeur membre de l'exécutif ou du conseil syndical du SGPUM	29
	Employés de l'université non inclus dans les autres catégories	0
	Étudiants	20
	Président d'assemblée Autres intervenants	22
	Chargés de cours	0
Type d'intervention	Question	31
	Réponse à une question	33
	Commentaire ne répondant pas à une question et n'appelant pas de réponse	46
	Proposition au sens où l'entend le Code de procédure des assemblées délibérantes	14
	Intervention de nature réglementaire afin d'orienter le débat	21
Sujet de la décision	énonce les principes généraux qui président à l'orientation de l'université et à son développement	0
	adresse au conseil toutes recommandations concernant l'administration et le développement de l'université, en particulier la création, la fusion et l'abolition des facultés, écoles, départements ou organismes, l'intégration, l'affiliation ou la désaffiliation d'institutions, et peut obtenir à ces fins tous renseignements d'ordre général concernant l'université	0
	fait aux autres corps universitaires toutes recommandations concernant l'université	0
	fait les règlements concernant le statut des professeurs et la discipline universitaire, et en surveille l'application	0
	participe à la modification des statuts conformément à l'article 35 de la charte	0
	est informée, avant l'adoption du budget, de la répartition des crédits entre les services et les facultés, de celle des dépenses d'immobilisation et de fonctionnement, ainsi que tout projet de développement	0

	surveille l'application de ses règlements conformément à l'article 27.09 et à l'article 27.13	0
	obtient communication de tout règlement, recommandation ou décision de la commission des études	0
	forme tout comité qu'elle estime utile et en détermine la composition et les attributions	0
	adopte tout règlement concernant sa régie interne	4
Sujet de l'intervention	Information générale ou relative au point, sans portée réglementaire; inclut les présentations	4
	Intervention sur un sujet qui découle de l'application des pouvoirs formels de l'assemblée	5
	Intervention au sujet des services offerts à l'Université de Montréal (DGTIC, DI, services auxiliaires, etc.)	3
	Intervention ayant rapport à des négociations sortant du cadre de l'Assemblée (FIO, convention collective, etc.) mais impliquant des groupes en présence à l'AU	7
	Intervention portant sur la séparation des pouvoirs entre l'AU et d'autres corps universitaires, comme le Conseil, le Comité exécutif, la direction, la commission des études, etc.	0
	Toute intervention ne répondant ni aux critères de la section "Sujets hors-mandat" ni à ceux de la section "Sujets"	3
Décision	Proposition adoptée à la majorité des voix	11
	Proposition rejetée	1
	Mise en dépôt - c'est-à-dire que le document va être revu à une autre séance, déterminée ou non	0
	Renvoi à un comité - étude par un comité de l'AU ou cession du droit de décision à une autre instance	0

Tableau IX : Résultats de la séance du 21 janvier 2008

En proportion, l'Assemblée a surtout entendu des questions et des interventions portant sur des sujets ne relevant pas de son mandat, comme des questions portant sur des négociations en cours (7), de l'information (4), sur la prestation de services (3) ou sur d'autres sujets (3). Une autre partie a porté sur des sujets découlant des mandats de l'assemblée et sur la régie interne.

L'ensemble des interventions était donc dirigé vers la direction. Il y a eu 31 questions, 33 réponses (plusieurs membres de la direction répondant parfois à la même question), et le nombre d'interventions est supérieur à la somme des types d'interventions car il n'y avait pas de type d'intervention pour le ricochet dont s'est souvent servi le recteur afin de rediriger vers un vice-recteur une question qui lui était directement adressée. 46 interventions tenaient du commentaire, souvent lors des points décisionnels; en période de questions, le président est souvent intervenu pour demander à l'intervenant de poser une question; on a compté le commentaire et la question subséquente comme deux interventions. La propension à faire cela est

propre aux membres de l'exécutif du SGPUM, ce que dénonce vivement la direction mais leur permet d'intervenir deux fois.

Débats

Le débat public sur la hausse des frais de services aux étudiants

L'Assemblée réunie, les étudiants ont d'abord demandé à ce que la séance soit annulée puisqu'elle n'était pas publique. Cette demande a été proposée et appuyée par des professeurs, proches ou non du syndicat.

Étudiant : Point d'ordre ! Je constate que l'Assemblée ne peut être ouverte car il y a contravention au Règlement de régie interne concernant la présence du public. (fait lecture du règlement). Plusieurs de mes collègues ont été refusés. Je demande à ce que l'on ne commence la séance que lorsque les règlements de régie interne auront été appliqués, soit quand tous les étudiants voulant assister auront été admis

[...]

Syndicat : On m'a refusé l'accès alors que je suis membre

Professeur : La seule fois que j'ai été contrôlé à l'accès de l'université, c'est quand j'étais étudiant à Sao Paulo sous la dictature militaire

La direction a maintenu la ligne de la capacité légale.

Administrateur : Faut être raisonnable... vous avez été au K-500 ? Ça va être impossible en raison du système de son. Y'a des règlements en matière d'incendie, qu'on ne peut outrepasser. Je vais m'objecter. Si on avait une bonne salle, je serais d'accord.

Pendant la discussion, des étudiants se sont massés à l'extérieur de la salle, dont les portes étaient fermées. Ces étudiants se sont mis à scander « on veut rentrer » assez fort pour qu'on les entende de l'intérieur. Ce bruit de fond a continué jusqu'à la conclusion du débat sur le déménagement.

L'Assemblée a adopté la proposition de déménagement afin d'utiliser une salle plus spacieuse et de laisser tout membre de la communauté universitaire – dont les

étudiants – y avoir accès.

Une fois la séance reprise, la période de questions a porté essentiellement sur la négociation en cours avec les étudiants au sujet des frais institutionnels obligatoires (FIO). Les étudiants ont tout d'abord cherché à discréditer la décision du comité exécutif, puis sa légitimité, et finalement les effets qu'elle aurait sur l'université en général. La direction a argué pour sa part que la décision était légitime, nécessaire et profitable à tous les étudiants. À aucun moment la direction n'a tenté de détourner le débat en disant que ça ne relevait pas du mandat de l'Assemblée.

Les deux parties ont utilisé des arguments juridiques (références au cadre réglementaire de l'UdeM et aux structures en place), moraux/politiques (références à la légitimité des parties de décider de la levée et de l'attribution des crédits) et technocratiques (références à des études qui prouvaient, ou non, les effets anticipés des hausses de FIO).

Étudiant : le taux d'attrition au doctorat [à l'UdeM] est le pire au Canada. Le manque d'argent est la raison principale. Vous dites que ça nous prend une politique de financement intégré. Pas d'argent supplémentaire versé dans les fonds. 15 % de coupures dans les budgets d'auxiliaires. Si on leur charge 270 \$ (nota bene : hausse des frais de SAE et des frais de rédaction) de plus par année, comment allez-vous réduire leur fardeau et les aider à réussir ?

(applaudissements, dont beaucoup de professeurs et un doyen)

Administrateur : techniquement, vous avez raison, mais – (coupé par des applaudissements).

Président : ok, il est important de laisser les gens s'exprimer. À l'ordre !

Administrateur : on poursuit avec persistance. On fait ça dans un contexte difficile, c'est un enjeu qui m'est cher. On a comme projet de le faire. Elle doit être différenciée des frais afférents. Il y a le concept d'étudiant en rédaction de thèse. Il faut en retirer le concept parce que c'est le cœur, et non la touche.

Étudiant : je ne comprends pas comment on peut publiciser que l'on va aider les étudiants en leur facturant des frais supplémentaires.

Administrateur : L'UdeM met chaque année 8 millions de dollars dans le soutien direct. À ça on ajoute 7 millions de dollars en auxiliaires

d'enseignement, pas de recherche, juste d'enseignement. Ces 8 millions n'ont pas été coupées et c'est la seule ! Y'a un effort très clair et nous allons vers la financement intégré. Vous avez raison de dire que l'augmentation des frais va augmenter le fardeau, mais en contre-partie, ils n'ont pas accès aux services. L'autre grand problème, c'est la solitude et l'accès aux services va régler ça.

Étudiant : l'argent du frais techno est collecté depuis un an et demi et il ne se passe rien. Quand va-t-on avoir un plan ?

Administrateur : on le développe. Ça s'en vient. On essaie de faire des réunions et vous ne répondez pas.

Étudiant : On vous écrit depuis le début de l'automne et vous ne répondez pas. Ne nous faites pas porter le blâme.

Président : Votre question ?

Étudiant : Va-t-on avoir un comité sous peu ? (applaudissements des étudiants)

Administrateur : oui, vous avez raison. On a eu beaucoup de difficultés. Vous allez avoir un comité d'ici trois semaines.

Étudiant : si on se réfère à une recherche effectuée par la FEUQ, les étudiants aux cycles supérieurs gagnent moins de 15 000 \$ par année, en moyenne. Or, avec 570 \$ de frais de plus, comment vont-ils arriver ? (protestation vocale des administrateurs) Si on compare avec le salaire de 300 000 \$ du recteur et dit que c'est comme s'il se retrouvait avec 12 000\$ de plus de dépenses liées à son emploi du jour au lendemain. Je me demande si ça ne risque pas de décourager les étudiants à s'inscrire aux cycles supérieurs. (applaudissements des étudiants)

Administrateur : je ne suis pas sûr de comprendre la question. Nous faisons un pari, notamment au niveau des SAÉ, que les avantages vont valoir plus que la dépense.

Étudiant : En quoi une hausse de frais afférents va aider à l'accessibilité aux études ?

Administrateur : (aucune réponse)

Étudiant : Oui monsieur le président, question au sujet des relations entre le MELS et l'UdeM. On a de la pression médiatique. A-t-on fait des réflexions sur l'impact que la hausse des frais et la couverture médiatique qui en découle pourrait avoir sur l'image de l'UdeM ? (applaudissements des étudiants)

Administrateur : les FIO sont une prérogative des directions des établissements.

Étudiant: la ministre dit qu'il n'y a que l'UdeM qui n'a pas compris le message parce qu'une réglementation s'en vient et que l'UdeM devrait réagir rétroactivement. Je répète : vous allez à l'encontre d'une directive ministérielle, en quoi ça peut aider l'image de l'UdeM ?

Administrateur : la ministre choisit de dire ce qu'elle veut dire. Le MELS n'a pas émis de directive.

Étudiant: les déclarations publiques dans les journaux de la ministre, sans être des directives, touchent quand même l'image de l'UdeM.

Administrateur : C'est pas nécessairement les informations que j'ai. La question de l'autonomie des universités est en jeu; vous en appelez au ministère pour qu'ils viennent contrôler les agissements de la direction. C'est une pente dangereuse.

Chacune des questions principales posées par les étudiants sur la question des FIO, quel que soit l'angle, était accompagné d'applaudissements nourris de la part des observateurs étudiants et, parfois, de professeurs membres de l'Assemblée. À au moins une occasion, un doyen s'est joint à eux.

Des membres professoraux et syndicaux ont soutenu, quoique doucement, les arguments des étudiants, surtout lorsque la direction tentait de remettre en cause les arguments des étudiants.

De son côté, la direction est restée sur la même ligne tout au long, sans sembler être incommodée par la présence du public, par ses réactions ou par le soutien tacite dont profitaient les représentants.

La période de questions des étudiants n'a pas eu d'effet sur la direction : cette dernière ne s'est engagée à rien. Elle n'a pas non plus eu d'effet sur le règlement de la situation des FIO, et ne pouvait de toute façon pas en avoir : l'Assemblée n'a pas de pouvoir sur la contribution étudiante.

Les délais d'adoption des budgets et des répartitions de crédits

Le débat sur la régie interne et l'attribution des crédits relève en réalité d'un débat plus profond portant sur les liens de pouvoirs entre le Conseil et l'AU. La direction a proposé de reporter de deux semaines la séance durant laquelle l'étude des crédits était prévue, ce qui a provoqué un sursaut chez certains membres de l'exécutif syndical. Ces derniers ont dit craindre que ce seraient deux semaines de moins durant lesquelles la direction ne pourrait intégrer les différentes suggestions que l'AU pourrait avoir au sujet du budget.

Syndicat : la date est une discussion, le délai entre la présentation en AU et le vote en Conseil en est une autre. On a vécu des cas où il fallait finir la discussion car le Conseil était à côté en train d'attendre pour adopter le budget. On veut donner le temps à la direction d'intégrer les commentaires de l'AU dans le budget présenté. Il faut au moins un mois entre les deux.

Administrateur : le processus budgétaire fait qu'on peut prévoir seulement à la mi-mars. C'est pour ça qu'on ne pourra discuter à la mi-février.

Syndicat : J'abonde dans le sens de [membre de l'exécutif syndical]. La discussion concernant le budget doit se faire avant la présentation en Conseil. Le budget est lié à des choix stratégiques : l'AU peut faire des choix d'orientations. Les doyens ne seront pas réticents à ce que l'on fasse notre travail pendant un mois.

Professeur : Il faut assurer une adéquation entre les grands principes et les décisions effectivement prises.

Des membres du corps professoral ont voulu repousser la présentation du budget au Conseil un mois plus tard afin de donner le temps à la direction d'intégrer dans le budget présenté au Conseil les recommandations de l'AU.

Professeur : Je vais faire une proposition d'amendement. Je propose que l'on ajoute « et que l'Assemblée recommande que le budget soit soumis au Conseil un mois plus tard ». Appuyée.

La discussion a alors dévié en partie sur la question des mandats de l'Assemblée, cette dernière n'ayant qu'un pouvoir de recommandation, un administrateur fermant l'ordre de parole en allant jusqu'à rappeler la nature « consultative » de l'Assemblée.

Président : [On] me dit que l'AU n'a pas le pouvoir de faire autre chose que de recommander.

[...]

Administrateur : si ça passe, on devra faire nos budgets sans connaître l'état réels de nos fonds. Je vous rappelle que l'AU est consultative.

La direction, appuyée par une doyenne, s'est braquée en expliquant que les facultés avaient besoin des budgets le plus tôt possible, que l'AU ne devait qu'être informée de la répartition des crédits (et ils ont insisté là-dessus) et que tous les efforts étaient mis pour préparer le budget avant la fin mars.

Administrateur : Les doyens veulent recevoir les crédits disponibles très rapidement. Tout ce qui est salaires et charges des professeurs est régi par des conventions collectives qui donnent des dates. Si le budget arrive trop tard, on doit contrevenir à ces obligations.

[...]

Administrateur : Il faut vivre dans le vrai monde. L'UdeM c'est 13 facultés, 1 300 profs, qui ont toujours été informés le 28 mai des budgets pour le 1er juin. Pour cette année, on voulait assurer les enveloppes avant ça. Les documents complets ne seront pas prêts le 17 mars, mais ça doit être fini, incluant l'AU, le 31 mars. Nous avons mandé le comité du budget d'étudier l'adéquation.

Ultimement, la stratégie vertueuse a échoué et l'Assemblée a refusé par une voix d'entériner la proposition de fixer un délai entre la présentation des crédits en AU et au Conseil.

Résultats

En tout, onze propositions ont été adoptées, une seule a été rejetée. Les étudiants n'ont pas réussi, en séance, à prendre la direction en défaut sur la question des FIO. La ligne présentée par la direction était cohérente mais réduisait les instances consultatives à un rôle – justement – consultatif. La question abordée par les étudiants n'entraînait pas dans les mandats de l'AU et ne pouvait donc y trouver de réponse. Il s'ensuit que l'AU a servi de forum à une stratégie de visibilité de l'enjeu et non à

d'instance décisionnelle afin de régler un problème.

Le débat sur la régie interne et l'attribution des crédits relève en réalité d'un débat plus profond portant sur les liens de pouvoirs entre le Conseil et l'AU : les professeurs membres du syndicat ont voulu repousser la présentation du budget plus tard dans la session d'hiver afin de donner le temps à la direction d'intégrer dans le budget présenté au Conseil les recommandations de l'AU. La direction, appuyée par une doyenne, s'est braquée en expliquant que les facultés avaient besoin des budgets le plus tôt possible, que l'AU ne devait qu'être informée de la répartition des crédits (et ils ont insisté là-dessus) et que tous les efforts étaient mis pour préparer le budget avant la fin mars. Ultimement, la stratégie vertueuse a échoué et l'Assemblée a refusé par une voix d'entériner la proposition de fixer un délai entre la présentation des crédits en AU et au Conseil. Les abstentions de plusieurs professeurs, notamment des membres de l'AU siégeant au Conseil, ont permis l'échec de la proposition et le déplacement de la présentation du budget du 17 au 31 mars 2008.

Les périodes d'information et de questions ne font pas partie des mandats prévus à la charte mais ont été ajoutées dans le règlement de régie interne (RRI, art. 7). Cependant, il convient de noter que le RRI précise que « [d]urant la période de questions sont recevables toutes questions relatives aux matières relevant de la juridiction de l'Assemblée ». Or, les questions ne se limitent jamais qu'aux « matières relevant de la juridiction de l'Assemblée » listées dans les statuts.

Cette séance présente plusieurs similitudes avec les autres :

- La question de la séparation des pouvoirs est revenue sous une forme différente.
- La question de la transparence demeure le cheval de bataille des groupes non-dirigeants qui interviennent.
- L'administration demeure passive devant les interventions des groupes. Ces interventions sont presque systématiquement dirigées vers la direction, considérée comme un tout par les autres groupes.
- Seuls les professeurs (syndicat ou non) et les étudiants interviennent. Les

autres groupes ne disent rien et ne participent pas. Tous sauf les cadres et professionnels votent avec les étudiants et les professeurs. Lorsqu'il y a dissension entre ces deux groupes, les autres syndicats s'abstiennent ou votent sans ligne de parti apparente.

- Très peu de sujets décisionnels sont présents, à part le RRI.
- L'AU sert de forum. La communauté cherche à influencer la direction de l'Université et cette dernière refuse de se laisser diriger, s'appuyant sur les règlements, la précarité de la situation et sa connaissance des dossiers.

Elle présente une seule différence :

- Les étudiants ont pris énormément de place, mais sur un enjeu spécifique.

À ce point, une question de suivi émerge :

- Que fait l'AU, à part servir de forum ?

Hardy ne fait pas référence à l'utilisation de l'Assemblée comme d'une arène où se joue des jeux de pouvoir; en fait, elle souligne justement l'inutilité perçue par les participants car l'Assemblée ne possède, selon eux, aucun pouvoir formel qui puisse être utilisé comme ressource statutaire.

Cependant, Hardy ne peut être utile à l'analyse faite ici car *Retrenchment strategies* examine surtout le processus d'implantation des coupures et des réinvestissements dans les programmes et les services. Ce faisant, son approche se concentre sur les unités et les groupes et elle relève elle-même l'absence relative des étudiants dans les négociations entourant les coupures et les réinvestissements. Cette absence se traduit par une lacune empirique : que font les étudiants lorsque la solution apportée au *retrenchment* est d'augmenter leur contribution ?

Les étudiants ont cherché à saisir une occasion publique de se faire entendre. En ce sens, on peut supposer (car on ne connaît pas leur intention réelle – limite de l'utilisation de l'observation) qu'ils cherchaient à sensibiliser le reste de la communauté à l'existence et à la gravité de ce qu'ils percevaient comme un

problème. La présence des étudiants observateurs et leur attitude d'approbation envers les commentaires et envers les questions dirigées vers la direction tend à confirmer le fait qu'il s'agissait d'un exercice de visibilité et non d'une tentative d'imposer sur-le-champ une décision. Il semble donc que le comportement des étudiants répondait aux caractéristiques du déroulement de conflit présenté par Bélanger et Lemieux, soit qu'un acteur, une fois dans un conflit, cherche à maximiser son impact en réduisant ses coûts. Ici, il s'agissait de démontrer au rectorat que la décision aurait effectivement un coût politique et financier, en plus de galvaniser la résistance plutôt que de la briser. Il est difficile d'analyser cette partie de la séance sous un autre angle, aucune décision n'y ayant été prise.

Le conflit qui a été vécu à ce sujet est basé à la fois sur un problème de décision sans adhésion et de divergence de vue quant à une orientation générale. Les étudiants n'ont de toute évidence pas apprécié de ne pas prendre part à la décision de hausse de frais. Plus profondément, les étudiants sortaient à peine d'un référendum où une majorité avait rejeté la hausse des droits de scolarité alors en cours. D'un point de vue extérieur aux organisations étudiantes, il eût semblé incohérent de rejeter une hausse des droits de scolarité tout en acceptant, ne serait-ce que passivement, une hausse des frais institutionnels obligatoires. Le discours est donc resté cohérent, ce qui ne pouvait qu'entraîner une confrontation avec la direction.

La Commission d'étude sur les universités (1979) soulignait que les instances universitaires étaient souvent trop perçues comme un tampon – perception que reprennent Hardy (1996) et Jones (2001 à 2004). Le débat entourant le passage obligé ou non des crédits devant l'Assemblée semble occulter un argument qui sous-tendait toutes les interventions en faveur d'une période plus longue entre l'Assemblée et le Conseil : un professeur a expliqué que le délai était nécessaire afin de permettre à la direction d'intégrer les suggestions de l'Assemblée au budget avant de le faire adopter par le Conseil. La direction a bien pris la peine de spécifier que le budget ne serait pas modifié entre l'AU et le Conseil. Le jeu est ici de savoir quelle ressource statutaire sera la plus pesante dans la détermination du document final présenté au Conseil. L'AU a-t-elle ou non un pouvoir de modification ? Les statuts disent que

non et la direction s'accroche à cela. Plusieurs membres professoraux, pour leur part, interprètent autrement le paragraphe a) des pouvoirs de l'Assemblée et soulignent que la confection du budget devrait découler de grandes orientations votée en Assemblée. Le cœur du débat entre les professeurs et la direction relève donc de la définition des pouvoirs des différents corps universitaires au sujet des décisions exécutives et de la définition des mandats soumis à une instance dont personne ne remet la légitimité en doute : le Conseil de l'Université. Le constat de cette contestation rejoint les conclusions de Duff et Berdahl au sujet du rôle que devrait jouer la communauté dans la répartition des crédits.

4.3.3 Cas 3 : 31 mars 2008

Mise en contexte

La séance du 31 mars avait été prévue pour le 17 mars. Une résolution de l'Assemblée en avait fait retarder la tenue afin de permettre à la direction de préparer le budget. Le syndicat des professeurs avait annoncé à la séance précédente son opposition à l'imposition d'un si court délai entre la présentation en Assemblée et son adoption au Conseil. Les professeurs voulaient que la direction tienne compte de leurs commentaires et modifie la proposition de budget en conséquence, ce qui demanderait du temps.

Observations

	Description	31-mars
Intervenant	Membre de la direction, doyen ou vice-doyen	53
	Professeur (excluant les chargés de cours), sans charge d'administrateur, sans être représentant du SGPUM	12
	Professeur membre de l'exécutif ou du conseil syndical du SGPUM	38
	Employés de l'université non inclus dans les autres catégories	0
	Étudiants	13
	Président d'assemblée	18
	Autres intervenants	
	Chargés de cours	1
Type d'intervention	Question	30
	Réponse à une question	30
	Commentaire ne répondant pas à une question et n'appelant pas de réponse	53
	Proposition au sens où l'entend le Code de procédure des assemblées délibérantes	11
	Intervention de nature réglementaire afin d'orienter le débat	22
Sujet de la décision	énonce les principes généraux qui président à l'orientation de l'université et à son développement	0
	adresse au conseil toutes recommandations concernant l'administration et le développement de l'université, en particulier la création, la fusion et l'abolition des facultés, écoles, départements ou organismes, l'intégration, l'affiliation ou la désaffiliation d'institutions, et peut obtenir à ces fins tous renseignements d'ordre général concernant l'université	0
	fait aux autres corps universitaires toutes recommandations concernant l'université	0
	fait les règlements concernant le statut des professeurs et la discipline universitaire, et en surveille l'application	0
	participe à la modification des statuts conformément à l'article 35 de la charte	0

	est informée, avant l'adoption du budget, de la répartition des crédits entre les services et les facultés, de celle des dépenses d'immobilisation et de fonctionnement, ainsi que tout projet de développement	0
	surveille l'application de ses règlements conformément à l'article 27.09 et à l'article 27.13	0
	obtient communication de tout règlement, recommandation ou décision de la commission des études	0
	forme tout comité qu'elle estime utile et en détermine la composition et les attributions	2
	adopte tout règlement concernant sa régie interne	1
Sujet de l'intervention	Information générale ou relative au point, sans portée réglementaire; inclut les présentations	2
	Intervention sur un sujet qui découle de l'application des pouvoirs formels de l'assemblée	5
	Intervention au sujet des services offerts à l'Université de Montréal (DGTIC, DI, services auxiliaires, etc.)	2
	Intervention ayant rapport à des négociations sortant du cadre de l'Assemblée (FIO, convention collective, etc.) mais impliquant des groupes en présence à l'AU	1
	Intervention portant sur la séparation des pouvoirs entre l'AU et d'autres corps universitaires, comme le Conseil, le Comité exécutif, la direction, la commission des études, etc.	0
	Toute intervention ne répondant ni aux critères de la section "Sujets hors-mandat" ni à ceux de la section "Sujets"	5
Décision	Proposition adoptée à la majorité des voix	4
	Proposition rejetée	5
	Mise en dépôt - c'est-à-dire que le document va être revu à une autre séance, déterminée ou non	0
	Renvoi à un comité - étude par un comité de l'AU ou cession du droit de décision à une autre instance	0

Tableau X : Résultats de la séance du 31 mars 2008

Débats

Répartition des crédits

Au cours de cette séance, les membres du syndicat ont cherché à reporter la réception des crédits. Ils ont utilisé un article de la charte qui spécifie que les crédits doivent être présentés en Assemblée avant de l'être au Conseil, en plus du RRI qui précise les délais de soumission des documents. Les documents n'ont pas été soumis dans les temps et le groupe syndicat-professeur-étudiant a donc demandé de refuser le dépôt du budget (au tiers des voix). Ainsi, en refusant de recevoir le budget, ils ont argué que le Conseil ne pouvait s'en saisir pour adoption. La direction a évidemment tenté de réfuter cette interprétation, puis a expliqué que les délais encourus poseraient des conséquences dans la répartition des budgets, la prochaine séance n'étant que le 21

avril 2008. Devant l'impasse, un étudiant a proposé de convoquer une séance extraordinaire la semaine suivante pour recevoir et débattre du budget.

Les membres de l'AU nommés au Conseil ont tenté de faire passer cette proposition au vote secret et ont échoué. Ils ont tous voté contre la proposition au moment du vote à main levée, lequel a confirmé le report d'une semaine.

Cette séance fait suite à une modification du calendrier; cette modification a eu lieu le 21 janvier. À cette date, les membres du syndicat avaient essayé de faire inclure un délai entre la présentation des crédits et leur adoption par le Conseil, soutenant que ce délai permettrait à la direction d'inclure les commentaires et les demandes de l'Assemblée. Cette proposition de délai avait été battue par deux voix, dans un vote où le taux d'abstention avait été élevé.

Syndicat – je note qu'on a inscrit un point qui fait intervenir un document, que l'on vient d'obtenir (le budget). En vertu de nos règlements, les documents doivent être soumis 2 jours ouvrables. Le règlement est violé. Je pense que le droit de l'AU d'être informé dans les temps a été violé. Je crois en la bonne foi du comité de l'ordre d jour, mais on vient de le prendre. Selon nos statuts, l'AU doit dicter les grandes orientations de l'Université. Ces discussions devraient avoir lieu en AU avant la confection du budget. C'est un déficit démocratique !

Administrateur – en fait, il a été impossible de soumettre les documents à l'AU plus tôt.

Étudiant – je rappelle qu'on avait soumis cette question-là... ce n'est pas une nouveauté, vous le saviez il y a plusieurs mois.

Syndicat – je demande au président d'appliquer le règlement. Est-ce le cas pour le Conseil, l'ont-ils eu aujourd'hui ?

Président – selon la règle 12 du code L'espérance et la nouvelle règle en vigueur selon le règlement (de régie interne), il y a renvoi automatique d'un point si le tiers des membres ont fait la demande lorsque les délais de transmission ne sont pas respectés. J'ai besoin d'une proposition.

Étudiant - quand les membres du Conseil l'ont-il [le budget] eu ?

Administrateur - Ils l'ont reçu vendredi. Si on avait envoyé le document vous l'auriez eu demain.

Administrateur – je suis un peu embêté. Vous n’avez aucune idée du travail demandé. Ce budget a été complété vendredi PM. Je rappelle à l’AU que selon l’article 20.01, vous n’êtes qu’informés. On veut vos commentaires. Nous devons adopter ce budget plus tôt à la demande des facultés. Donnez le droit à l’AU d’être informée. Malheureusement, c’est ça. Les journées ont 24 heures. Si l’AU ne veut pas être informée AVANT, c’est son choix.

Professeur – nous avons énormément de respect pour le travail, mais aussi pour l’instance. S’il faut tout remettre en question, l’instance va tomber. C’est une question de procédure, et vous ne pouvez nous renvoyer l’odieux.

Syndicat – Je comprends l’[administrateur]... j’épluche le budget et ce ne sont pas mes compétences. J’ai beaucoup de questions. Il devait y avoir un compromis entre le règlement et les nécessités. On est tous conscients du travail qui a été fait. Si ça été fait deux mois plus tard l’an passé, on peut le faire une semaine de plus. L’intervention de [l’administrateur] me semble dangereuse. Personne n’a eu la chance de contre-vérifier !

Syndicat – la proposition de déplacer le dépôt du budget en mars était une mauvaise idée. On avait l’expérience de répartition. On le fait toujours à la dernière minute. On pourrait trouver un moyen terme entre mai et mars. La séance du mois d’avril serait un bon compromis. J’ai eu le document vendredi parce que je suis membre du comité du budget.

Syndicat – sur le plaidoyer de [l’administrateur] je suis content qu’on l’ai réalisé dans les temps. Il a raison : les personnes ont travaillé très fort. Les instances ont besoin de fonds. Ce n’est pas le problème. Il s’agit de savoir que puisqu’on savait que ce serait le 31 mars, pourquoi n’a-t-on pas pris les mesures pour déposer le jeudi, selon le règlement ? Je me sens mis au pied du mur. Je me sens avoir à écouter plutôt qu’à exercer mon jugement en tant que membre de l’AU qui doit donner des orientations. C’est une question de respect de l’AU.

Professeur – dois-je comprendre que si on refuse le budget, le Conseil va le faire de toute façon ? Dois-je comprendre que l’AU n’a qu’un rôle de consultation ? Si c’est oui, je crois qu’on perd notre temps.

Président – selon les statuts (20.01), l’Assemblée est informée de la répartition des crédits.

Administrateur – la direction ne peut pas, elle, décider du report d’une séance du Conseil. Le Conseil va statuer là-dessus.

Étudiant – je propose de reporter le point en AU extraordinaire la semaine prochaine. Sur le commentaire de l’administrateur : les statuts sont clairs : on doit le voir AVANT l’adoption. Si on refuse, le Conseil ne peut être informé. (proposition appuyée)

Proposition de report :

Professeur – c'est la seule chose à faire dans les circonstances : l'AU doit être informée, c'est parce que l'AU a le pouvoir d'adresser toute recommandation au Conseil. Comment peut-on le faire sans avoir lu le budget ? « Être informé » implique avoir le temps d'avoir lu. Ce n'est pas agréable de revenir la semaine prochaine, mais c'est nécessaire. Le calendrier de l'AU est aussi important que le Conseil, ses prérogatives aussi.

Syndicat – idem : il me semble que si le Conseil prend une décision sans que l'AU ait été informée, ce serait une décision illégale, on violerait le libellé même de 20.01.

Administrateur – il aurait été préférable qu'on le reçoive avant. Si on refuse de le recevoir, je répète les raisons pour lesquelles les doyens le voulaient avant. On peut « demander » au Conseil de reporter... mais les facultés doivent appliquer les conventions collectives et si on ne peut pas prévoir on va devoir couper, surtout dans les salaires. Cela dit, la décision de rejeter serait légitime.

Chargé de cours – si je comprends bien, on a besoin du budget pour connaître l'offre des charges de cours. Raison de plus d'analyser le budget en profondeur.

Étudiant – je comprends que les doyens ont besoin du budget. Une semaine de plus, c'est passable.

Sur la proposition de report,

Proposition de vote secret demandée et appuyée par deux membres de l'AU siégeant au Conseil.

26 p, 31 c.

Vote à main levée :

Administrateur – Point d'ordre : ce n'est pas le report d'une semaine

Étudiant – point d'ordre, l'administrateur n'a pas le droit de parole

Président – aucun de vos droits de parole ne sont en ordre. Nous passons au vote

Syndicat - Demande de vote secret – je croyais qu'on l'adoptait automatiquement !

Président – Non, c'est une proposition ordinaire

Sur la proposition de report

Tous les membres de l'AU au conseil sont contre. Proposition adoptée.

Création d'un comité sur l'information

Amené par un étudiant, la proposition fait suite aux articles du *Forum* qui, selon les

étudiants, favorisent la direction. Le proposeur veut réfléchir sur la ligne éditoriale.

Étudiant : j'amène la proposition à la suite d'un problème d'information. Je veux créer un comité qui va évaluer la pertinence d'évaluer le mandat éditorial que jouent le Forum et le site Internet. Plusieurs doléances ont été amenées à ce sujet. Le journal devrait refléter l'ensemble de la communauté [sic]. Des tendances éditoriales qui favorise la direction n'ont pas leur place dans le Forum. Au cours des négociations avec les profs, la direction a utilisé le site pour présenter non pas l'état des négociations, mais le jugement que porte la direction sur les revendications du syndicat.

La direction a apporté un amendement afin d'envoyer la composition et les nominations au comité de nomination de l'AU.

Administrateur : j'appuie la proposition avec un amendement : supprimez les deux dernières lignes du préambule, et remettons ça au comité de nomination.

[...]

Administrateur : je propose d'ajouter le renvoi de la composition au comité de nomination.

Le tout a été adopté à la majorité.

Référence au cadre théorique

Jones souligne que certains administrateurs avaient la perception que les groupes utilisaient les procédures pour ralentir les travaux lorsque cela leur convenait. C'est ce qui s'est passé ici. L'alliance entre les groupes syndicats-étudiants-professeurs a permis de forcer l'utilisation d'un pouvoir de réserve de l'Assemblée. Cette utilisation de la coalition afin de défendre un intérêt répond à des fins politiques telles que décrites par Hardy et par Bélanger et Lemieux.

La proposition de mettre sur pied un comité pour étudier la pertinence d'évaluer le mandat éditorial du *Forum* vise deux buts : afficher sur la place publique une réprobation de l'utilisation partisane des médias du campus et faire le premier pas vers le contrôle de l'information véhiculée par le Forum. Avec l'information

disponible, il est impossible de dire si l'objectif final était de mettre la main sur le média en question ou de limiter l'utilisation partisane que la direction en faisait. Cela dit, l'étudiant qui a proposé a dit que « *le journal devrait refléter l'ensemble de la communauté* ». Deux interprétations sont ici possibles, à partir de Hardy (1996), de Bélanger et Lemieux (1996) et de Duff et Berdhal (1966).

La première interprétation veut que le mot « communauté » renvoie à une conception de l'Université comme collégiale. Les interventions de l'étudiant et le préambule de la proposition suggèrent que le proposeur a considéré le média campus sous un angle collégial.

La seconde interprétation veut que l'intention ait été non pas de consolider l'approche communautaire – ou collégiale – de l'information, mais bien de retirer à un adversaire un moyen de diffusion de sa version des faits. Cette approche politique (Hardy, 1996) cherche à priver un adversaire d'une ressource nécessaire au travail de justification des actions vis-à-vis un public (Bélanger et Lemieux, 1996). Plusieurs acteurs de la communauté possèdent leurs propres moyens de communications : les professeurs et les chargés de cours, par les journaux de leurs syndicats, et les étudiants, par les journaux étudiants et les bulletins d'information des associations de campus. En réduisant l'influence de la direction sur le journal *Forum* (qui est distribué partout sur le campus), les groupes en question réussiraient peut-être à affaiblir la position de la direction au cours des négociations.

L'utilisation d'entrevues avec les acteurs aurait peut-être permis de préciser la portée de la proposition. On peut néanmoins affirmer que l'étudiant posait un jugement sur l'utilisation du *Forum* par la direction et cherchait à amorcer une réflexion sur la question. Dans les deux cas précités, l'Assemblée n'a pas outrepassé son mandat puisqu'elle peut former tout comité qui lui semble utile. Les conclusions de ce comité risquent cependant de sortir du mandat de l'Assemblée, cette dernière n'ayant pas de pouvoir formel sur la diffusion de l'information institutionnelle.

4.3.4 Cas 4 : 7 avril 2008

Mise en contexte

La convocation de cette séance fait suite au report de l'étude des crédits par l'Assemblée du 31 mars 2008.

Observations

	Description	07-avr
Intervenant	Membre de la direction, doyen ou vice-doyen	48
	Professeur (excluant les chargés de cours), sans charge d'administrateur, sans être représentant du SGPUM	18
	Professeur membre de l'exécutif ou du conseil syndical du SGPUM	26
	Employés de l'université non inclus dans les autres catégories	0
	Étudiants	4
	Président d'assemblée et autres intervenants	8
	Chargés de cours	0
Type d'intervention	Question	20
	Réponse à une question	23
	Commentaire ne répondant pas à une question et n'appelant pas de réponse	48
	Proposition au sens où l'entend le Code de procédure des assemblées délibérantes	7
	Intervention de nature réglementaire afin d'orienter le débat	10
Sujet de la décision	énonce les principes généraux qui président à l'orientation de l'université et à son développement	0
	adresse au conseil toutes recommandations concernant l'administration et le développement de l'université, en particulier la création, la fusion et l'abolition des facultés, écoles, départements ou organismes, l'intégration, l'affiliation ou la désaffiliation d'institutions, et peut obtenir à ces fins tous renseignements d'ordre général concernant l'université	0
	fait aux autres corps universitaires toutes recommandations concernant l'université	0
	fait les règlements concernant le statut des professeurs et la discipline universitaire, et en surveille l'application	0
	participe à la modification des statuts conformément à l'article 35 de la charte	0
	est informée, avant l'adoption du budget, de la répartition des crédits entre les services et les facultés, de celle des dépenses d'immobilisation et de fonctionnement, ainsi que tout projet de développement	1
	surveille l'application de ses règlements conformément à l'article 27.09 et à l'article 27.13	0
	obtient communication de tout règlement, recommandation ou décision de la commission des études	0
	forme tout comité qu'elle estime utile et en détermine la composition et les attributions	0
	adopte tout règlement concernant sa régie interne	0
Sujet de l'intervention	Information générale ou relative au point, sans portée réglementaire ; inclut les présentations	3
	Intervention sur un sujet qui découle de l'application des pouvoirs formels de l'assemblée	0
	Intervention au sujet des services offerts à l'Université de Montréal (DGTIC, DI, services auxiliaires, etc.)	0

	Intervention ayant rapport à des négociations sortant du cadre de l'Assemblée (FIO, convention collective, etc.) mais impliquant des groupes en présence à l'AU	0
	Intervention portant sur la séparation des pouvoirs entre l'AU et d'autres corps universitaires, comme le Conseil, le Comité exécutif, la direction, la commission des études, etc.	0
	Toute intervention ne répondant ni aux critères de la section "Sujets hors-mandat" ni à ceux de la section "Sujets"	0
Décision	Proposition adoptée à la majorité des voix	4
	Proposition rejetée	2
	Mise en dépôt - c'est-à-dire que le document va être revu à une autre séance, déterminée ou non	0
	Renvoi à un comité - étude par un comité de l'AU ou cession du droit de décision à une autre instance	0

Tableau XI : Résultats de la séance du 7 avril 2008

Stratégies

Le seul point à l'ordre du jour était la présentation de la répartition des crédits prévue aux statuts de l'UdeM. Cette séance extraordinaire a été tenue afin que l'AU accepte de recevoir la présentation des crédits. Une fois la présentation terminée, des questions ont été posées et des propositions ont été amenées. Les questions étaient d'ordre général (fluctuation des revenus) et spécifique (fonds de recherche). Les groupes ont posé des questions en fonction de leurs intérêts : les étudiants ont parlé de FIO,

Étudiant - Vos frais ne tiennent pas compte du nouveau règlement. Vos revenus générés (par les frais afférents) sont supérieurs au règlement du MELS. Ma question, c'est : allez-vous vous conformer à la réglementation ministérielle ?

Administrateur - On aime l'ordre. On suit les règlements. Vous êtes mieux informés ! Dites-le nous. Il faudra réviser si ça baisse, mais il faudra garder le même cadre.

Étudiant - Quand, alors ?

Administrateur - Lorsque le règlement sera connu, on le fait. D'ici là, on avance.

et les professeurs ont parlé de conditions d'embauche et de renouvellement du corps professoral.

Professeur- Le fonds des priorités institutionnelles représente une réserve d'1 %. On parle aussi de maintien de l'autorisation des embauches. L'UdeM est-elle prête à considérer une méthode de bridging dans les embauches [note : période de transition] ?

Simonet - On évalue. Mais cette période représente un coût. Peut-être nous n'avons pas la marge. On explore les scénarios et c'est du cas par cas.

Plusieurs interventions ont porté sur l'origine des problèmes et ont tenté de dépeindre les problèmes d'équilibre budgétaire comme montés en épingle. Un membre de la direction s'est échauffé et a lancé cette réplique :

Administrateur : vous voulez savoir à quelle hauteur on est indexés? 1,7 %. Nos coûts de système sont 4 %. ON perd 2,3 %. L'État nous dit : vous allez faire plus avec moins. C'est même inférieur aux ententes salariales du MELS !

[...]

Administrateur : Les coupures de 10 M\$ viennent de là. Il nous manque 2 % sur 500 M\$, ça donne 10 M\$ par année !

Un professeur membre du conseil syndical a déposé une proposition :

Attendu que l'Université doit soutenir de façon spécifique les départements en surcharge ou « dont la situation est très préoccupante pour leur survie » (cf. lettre du [administrateur], du 31 mars 2008),

L'Assemblée universitaire demande à la direction de l'Université de mettre en place un mécanisme interne qui vise à éviter les effets négatifs des règles d'attribution budgétaire 2008-2009 (annexe 2 du Budget de fonctionnement 2008-2009), en particulier en évitant d'appliquer ces règles dans l'une ou l'autre des situations suivantes :

- lorsqu'un département est en surcharge au regard de la charge d'enseignement moyenne par professeur (données du BRI);*
- lorsque la moyenne EETC à la charge du personnel enseignant égale ou excède la moyenne institutionnelle;*
- lorsqu'un département a une moyenne EETC par personnel non enseignant égale ou inférieure à la moyenne institutionnelle;*
- lorsque le coût unitaire brut (dollars par EETC) dans un département est inférieur*

au coût unitaire brut moyen dans l'institution.

Les positions étaient fort tranchées : ceux qui étaient pour y voyaient un moyen d'assurer le financement des unités départementales, et ceux qui étaient contre y voyaient une approche corporatiste pour assurer les ressources à certains groupes dans un contexte où une telle approche était impossible, tant financièrement que systémiquement.

Une longue discussion a précédé l'étude de la question, notamment au niveau des finances générales de l'Université. Aucune proposition n'en est sortie mais elle a permis à la direction de mettre la table pour la discussion suivante en appuyant son argumentaire sur deux points : le sous-financement et la structure de gestion. La réponse de la direction suit généralement une ligne selon laquelle la personne qui pose la question ne comprend pas nécessairement toutes les implications du processus de gestion.

Administrateur - en tout respect je crois que la proposition n'est pas recevable. Elle nous compare à l'interne, alors que nous finançons comparé à l'externe. L'unité de référence c'est la Faculté, et non le département. C'est du nivelage par le bas et on ne peut pas prioriser. Vous voulez jouer un rôle dans la gestion ? Ne nous dites pas de tout financer égal, c'est irréaliste. Finalement, ça ne tient pas compte des variations de clientèles, qui sont négatives par rapport aux projections.

Administrateur - je vais vote contre. C'est inopérational. Elle va à l'inverse de l'économie du système mis en place par la grille du réseau. La grille fonctionne par discipline et par cycle, alors que cette proposition met tout ça sur un même pied.

Administrateur - [...] Je vous mets en garde contre une certaine rhétorique. On peut survivre même si on n'est pas dans la moyenne. Si tout le monde est « au milieu », le « milieu » va être défini, toujours vers le bas. Tenez compte que la proposition ne tient compte que de l'enseignement, mais il y a de la recherche. On nous traite comme des gros cégeps, n'embarquons pas dans le jeu. Je m'interroge sur le sens... la pertinence de la proposition dans le cadre d'une assemblée.

Certains membres issus du SGPUM ont tenté de présenter la proposition comme

raisonnable et sensée, mais leurs arguments sont un peu tombés à plat devant le barrage défensif de la direction.

Syndicat - je vous invite à voter pour la résolution. Elle est responsable : il y a deux approches : une approche comptable (la direction) avec une cible qui ne tient pas compte de la réalité des unités. Ces unités ont été plantées par la réforme du financement. Tout ce qu'on dit, c'est qu'on est inquiets, et on propose une solution.

Syndicat - l'origine de cette résolution doit être trouvée dans la lettre de M. [l'administrateur]. Il faut donc suivre cette lettre et soutenir ponctuellement les unités en danger. Les statuts prévoient qu'on peut faire des recommandations au Conseil. L'Assemblée est dans son plein droit de faire cette proposition.

La direction a utilisé la stratégie de l'accusation de corporatisme pour dépeindre la proposition comme étant utile à un seul groupe. Appuyée sur un raisonnement systémique, l'intervention a présenté la direction comme un groupe cherchant à trouver une solution équitable pour tous, plutôt que de viser une égalité qui serait néfaste à l'institution.

Administrateur - Je suis surpris que la proposition ne soit pas chiffrée. Ça relève de la pensée magique. Je ne peux pas m'empêcher de penser aux intérêts corporatistes... c'est orienté juste sur la charge professorale (grognements désapprobateurs dans la salle). Le budget est pour toute l'université... (protestation audible d'un professeur) oui oui, on fera pas un concours de lecture, monsieur (le professeur) ! Les ressources ne sont pas là, la résolution ne sert que les intérêts d'un groupe. C'est un déplacement de ressources qui va créer un manque de ressources ailleurs !

Dans une situation de délibération normale, on aurait pu s'attendre à ce que la proposition se fasse battre par une marge importante. Pourtant, ce ne sera pas le cas : 27 contre et 15 pour, avec 8 abstentions. Une dizaine de membres présents n'ont pas levé la main au moment du vote. Les vingt-sept représentent à peu près le nombre d'administrateurs présents. Cependant, sur 114 membres, seulement la moitié était présente.

Évolution

À la suite des inquiétudes soulevées par les professeurs aux cours des autres séances,

la direction a été forcée de convoquer une séance extraordinaire pour présenter les crédits. La proposition déposée reprend des éléments soulevés par les professeurs au cours des séances précédentes.

Référence au cadre théorique

Un administrateur a utilisé le terme « corporatiste » pour qualifier les motivations qui ont amené un professeur à déposer une proposition. Cette notion renvoie à une vision du corporatisme selon laquelle les groupes ne défendent que les intérêts qui leurs sont propres, parfois au détriment de ceux de l'établissement. L'intérêt corporatiste défendu ici par les professeurs reflète ce que relevaient à la fois Duff et Berdahl, la Commission d'étude sur les universités, Hardy et Jones, de différentes façons.

Duff et Berdahl soulignaient que le développement des universités passait par l'adhésion de la communauté aux objectifs fixés par la direction. Dans leur section sur le Sénat, ils mettent en garde les directions et les Conseil contre la tentation de passer outre les avis et les réticences du Sénat – et surtout du corps professoral qui y siège. La situation à risque envisagée par les auteurs s'est produite au cours de la période d'observation. Nous ne pourrions cependant pas mesurer la variation de l'adhésion.

La Commission d'étude sur les universités (1979) souligne que la concertation des acteurs institutionnels est essentielle à l'atteinte des objectifs. Il cite en exemple l'Assemblée universitaire de l'Université de Montréal comme un exemple de solution possible aux problèmes de concertation vécus dans les autres établissements. Plus précisément, on attribue à cette structure la possibilité de création de coalition et une meilleure transparence dans la gestion. On sous-entend aussi qu'une telle forme de participation faciliterait la création d'un consensus. On cherche également à donner aux « partenaires autres que les administrateurs » (Commission d'étude sur les universités, p.81) un rôle d'opposition officielle. C'est ce qui se passe au moment de l'observation : la communauté critique le travail de la direction, qui défend son pouvoir exécutif et justifie ses décisions, allant parfois jusqu'à défaire les arguments présentés contre eux.

Hardy relève que l'Assemblée se sent faible et inutile vis-à-vis un Conseil qui peut renverser la majorité de ses décisions. De plus, les doyens sont présentés dès 1982 comme un groupe désuni et territorial. Finalement, les intérêts corporatistes sont à cette époque concentrés chez les doyens, qui cherchent à protéger leurs facultés des coupures. Hardy mentionne peu le rôle du syndicat des professeurs, se limitant à dire qu'il critique le processus, et ne mentionne pas le rôle des étudiants. Elle ajoute cependant que :

While centralization [alors en cours], coupled with [...] cutbacks, had engendered some criticism, these actions had not intensified conflict between groups in the university, nor had they provoked widespread resistance against the central administration's handling of the budget cuts. (p.68)

Or, on observe ici que la communauté, loin de ne pas créer de remous, la gestion du processus budgétaire crée des conflits au sein de l'Assemblée au moment de l'observation. Ces conflits portent sur la répartition des ressources et du pouvoir, avec en trame de fond des enjeux d'orientation.

Finalement, Jones et al (2004) relèvent que les secrétaires d'Assemblées ont identifié trois obstacles majeurs de la gouvernance de leurs instances : les décisions institutionnelles en contexte de sous-financement, les intérêts corporatistes et le défi du changement. Ces deux problèmes sont ressortis. Les groupes ont défendu leurs propres intérêts et au moins un membre a tenté de faire obstacle à des changements dans la méthode de financement des unités. Jones souligne que les secrétaires (qui sont aussi membres de la direction) observent un accroissement de la difficulté à faire fonctionner l'instance en période de crise, les décisions étant prises sur les bases budgétaires (incluant celles des programmes et du développement) étant en bout de ligne décidées au Conseil, souvent au détriment de l'Assemblée. La direction, sachant cela, peut jouer sur les deux tableaux et ainsi centraliser davantage les décisions. On y souligne aussi les problèmes de corporatisme. Alors qu'Hardy soulignait que le corporatisme à l'Université de Montréal en 1982 était surtout le fait des doyens, les

données de Jones indiquent que les conflits corporatistes (basés sur les intérêts d'un groupe en particulier, souvent au détriment des autres groupes ou de l'ensemble) sont le fait de tous les groupes, ce que semble confirmer en partie l'observation. En fait, ici, les doyens ne sont ouvertement corporatistes, au sens où ils n'affrontent pas les autres groupes pour s'approprier des ressources. Ils préfèrent défendre les prérogatives et les besoins inhérents à leurs postes lorsque les débats se limitent à la direction et aux professeurs.

4.3.5 Cas 5 : 21 avril 2008

La séance du 21 avril 2008 était une séance ordinaire. Les discussions sur le budget étaient passées mais le conflit entre la direction et les étudiants au sujet de la hausse de frais afférents a continué. Au cours du mois d'avril, le MELS a décrété une nouvelle règle budgétaire au sujet des frais institutionnels obligatoires – les frais afférents – à l'effet que les universités ne pourraient plus les hausser comme bon leur semblait. Des balises étaient mises en place pour limiter les hausses et pour encourager la concertation avec les étudiants.

Observations

	Description	Occurrence
Intervenant	Membre de la direction, doyen ou vice-doyen	44
	Professeur (excluant les chargés de cours), sans charge d'administrateur, sans être représentant du SGPUM	25
	Professeur membre de l'exécutif ou du conseil syndical du SGPUM	27
	Employés de l'université non inclus dans les autres catégories	0
	Étudiants	3
	Président d'assemblée Autres intervenants	20
	Chargés de cours	1
Type d'intervention	Question	32
	Réponse à une question	37
	Commentaire ne répondant pas à une question et n'appelant pas de réponse	46
	Proposition au sens où l'entend le Code de procédure des assemblées délibérantes	4
	Intervention de nature réglementaire afin d'orienter le débat	11
Sujet de la décision	énonce les principes généraux qui président à l'orientation de l'université et à son développement	8
	adresse au conseil toutes recommandations concernant l'administration et le développement de l'université, en particulier la création, la fusion et l'abolition des facultés, écoles, départements ou organismes, l'intégration, l'affiliation ou la désaffiliation d'institutions, et peut obtenir à ces fins tous renseignements d'ordre général concernant l'université	1
	fait aux autres corps universitaires toutes recommandations concernant l'université	0

	fait les règlements concernant le statut des professeurs et la discipline universitaire, et en surveille l'application	0
	participe à la modification des statuts conformément à l'article 35 de la charte	0
	est informée, avant l'adoption du budget, de la répartition des crédits entre les services et les facultés, de celle des dépenses d'immobilisation et de fonctionnement, ainsi que tout projet de développement	3
	surveille l'application de ses règlements conformément à l'article 27.09 et à l'article 27.13	0
	obtient communication de tout règlement, recommandation ou décision de la commission des études	0
	forme tout comité qu'elle estime utile et en détermine la composition et les attributions	8
	adopte tout règlement concernant sa régie interne	6
Sujet de l'intervention	Information générale ou relative au point, sans portée réglementaire ; inclut les présentations	7
	Intervention sur un sujet qui découle de l'application des pouvoirs formels de l'assemblée	1
	Intervention au sujet des services offerts à l'Université de Montréal (DGTIC, DI, services auxiliaires, etc.)	3
	Intervention ayant rapport à des négociations sortant du cadre de l'Assemblée (FIO, convention collective, etc.) mais impliquant des groupes en présence à l'AU	1
	Intervention portant sur la séparation des pouvoirs entre l'AU et d'autres corps universitaires, comme le Conseil, le Comité exécutif, la direction, la commission des études, etc.	1
	Toute intervention ne répondant ni aux critères de la section "Sujets hors-mandat" ni à ceux de la section "Sujets"	2
Décision	Proposition adoptée à la majorité des voix	4
	Proposition rejetée	1
	Mise en dépôt - c'est-à-dire que le document va être revu à une autre séance, déterminée ou non	0
	Renvoi à un comité - étude par un comité de l'AU ou cession du droit de décision à une autre instance	0

Tableau XII : résultats de la séance du 21 avril 2008

Débats

Élection d'un membre de l'AU au Conseil de l'Université

Le seul conflit a été au sujet de l'élection du membre du Conseil nommé par l'AU. Plusieurs candidats étaient en lice, dont un professeur ayant des affinités avec le syndicat (appelé plus loin « professeur candidat ») et une professeure totalement détachée de celui-ci (appelée plus loin « autre candidat »). Les interventions en faveur

de cette dernière ont porté non pas sur ses compétences, mais sur l'absence de détachement de la part de l'autre candidat par rapport aux positions syndicales. Le candidat a, quand à lui, tenté de convaincre les membres qu'il serait neutre et non-affilié et qu'il respecterait le code de déontologie du Conseil, lequel prévoit explicitement que les conseillers sont nommés et siègent à titre individuel et non représentatif.

Administrateur (note : membre du Conseil) - Voici : les candidats sont tous d'excellente qualité, et ce sera déchirant. Je tiens à vous exprimer mon opinion sur l'objectif de la nomination d'un membre de l'AU au Conseil. [Le professeur candidat] a raison, il faut améliorer la communication. Or, il déplore que les membres de l'AU au Conseil ne fassent pas rapport [note : à l'Assemblée]. À mon avis, il faut tenir compte du fait que le statut du membre du conseil est un statut juridique particulier : nous y sommes comme indépendants. C'est une notion qu'a même confirmé le rapport Toulouse. Les fonctions ne sont pas de représentation, mais personnelles. Le code de déontologie [art. 6] dit que les membres sont tenus à la confidentialité des débats. Des sanctions sont prévues, allant jusqu'à la révocation. Je ne voterai pas pour [le professeur candidat], à cause de son incompréhension de cette réalité. Si les membres internes deviennent des représentants, ils vont se faire exclure. Je vais appuyer [l'autre candidat].

Syndicat - La question s'adresse à [l'administrateur membre du Conseil] : fait-elle la promotion de [l'autre candidat] à titre personnel ou de membre du Conseil ?

Administrateur [membre du Conseil] - l'utilisation du mot « personnel » référerait au rôle individuel que jouent les membres du Conseil.

[...]

Syndicat - je repose la question au sujet de [l'autre candidat] : [l'administrateur membre du Conseil] appuie-t-elle [l'autre candidat] à titre personnel ou à titre de membre du Conseil ?

Administrateur [membre du Conseil] - je n'ai rien à ajouter.

Syndicat - [l'administrateur membre du Conseil] est membre du Conseil. Elle a pris la parole pour critiquer un candidat et en soutenir un autre. Un membre du Conseil ne devrait pas nous donner sa préférence. Elle est membre du Conseil, ne l'oubliez pas. Je pense qu'elle aurait dû s'abstenir.

Un membre du syndicat a également tenté de créer deux catégories de candidats : les

membres de l'AU, et les autres. Le rôle de la personne à élire, selon lui, était de représenter l'Assemblée auprès du Conseil. Les premiers candidats avaient donc toute la légitimité de le faire, alors que les « autres », n'ayant pas cette légitimité, ne devraient peut-être pas être considérés. Cette position a été soutenue par un professeur.

Syndicat - éclairez-moi sur les candidatures. Certaines personnes ne sont pas membres de l'AU... pour représenter l'AU, il faut y avoir œuvré quelques années ! Ces membres représentent l'AU et doivent en faire partie ! Il faudrait changer les statuts pour lier le statut de membre de l'AU à leur statut au Conseil.

[...]

Professeur - [...] On élit des individus au Conseil, ce ne sont pas des représentants, d'accord. Mais dès qu'on peut élire, nous devrions appliquer ce privilège en élisant des gens qui savent ce que fait l'Assemblée.

La réponse de la direction fut laconique et a utilisé une référence au cadre réglementaire ou, dans ce cas-ci, à l'absence de précision dans ledit cadre.

Administrateur - les membres du Conseil sont nommés par l'AU, et non des membres de l'AU. Les statuts sont muets sur la question.

Période de questionss

Devant les questions des syndicats, l'administration s'est contentée de répondre aux questions, mentionnant l'absence de données lorsqu'elles n'existaient pas et repoussant parfois la réponse à une séance ultérieure. Les professeurs et/ou le syndicat n'ont pas fait mention d'éléments de négociation, mais ont le monopole des questions touchant la qualité des services offerts.

Professeur - Votre bureau est-il nettoyé ?

Administrateur - Oui.

Professeur - je vais représenter les professeurs et les cadres de mon département, pour mentionner une possible fraude. Un nouveau superintendant du pavillon nous a donné un calendrier de nettoyage. Ils laissent des papiers disant qu'ils l'ont fait, mais rien n'est fait. Or la compagnie n'est pas là depuis trois mois, mais depuis des années. Question : les autres départements sont-ils nettoyés ?

Administrateur - on va faire enquête.

Or, ce sujet ne fait pas partie des mandats de l'AU.

Devant les questions des étudiants, l'administration s'est défendue et a résumé les différents éléments de négociation, défendant sa position et celle de l'exécutif.

Étudiant - on a appris que la direction avait pris la décision de charger l'ensemble de la hausse dès l'été. Y'a juste l'UdeM qui n'a pas l'air au courant de la réglementation du ministre. Il semble que l'on ne prévoit pas le montant exact, mais on charge au complet. Le recteur trouve-t-il normal que les étudiants de l'été soient pris entre la direction et le ministre, puisque l'argent ne sera pas investi pour la qualité !

Administrateur - on travaille de manière administrative.

Administrateur -: la question de [l'étudiant] soulève des enjeux : nous sommes dans l'ignorance complète du périmètre appliqué à l'UdeM. Pour vous dire notre situation : Québec nous a dit que nous sommes dans la brochette de 50 \$, mais (une étudiante) met en demeure la ministre de réduire le tout à 25 \$. On ne sait pas ce que la ministre va mettre dans le panier. Ça serait irresponsable de la part de l'UdeM de faire des prévisions. La ministre n'a pas montré sa nouvelle réglementation.

[...]

Étudiant - je suis heureux que [l'administrateur] ait fait état à l'AU de l'avancée des négociations. Pourrait-il répondre à la question ?

Administrateur - J'ai déjà répondu.

Étudiant - L'administrateur n'a jamais répondu !

Administrateur - j'ai répondu : c'est l'exécutif qui a décidé ça jusqu'à ce qu'on connaisse le montant exact.

L'administrateur en question a légèrement haussé le ton à un moment donné, ce qui a déclenché une discussion de décorum entre un membre de l'exécutif syndical particulièrement actif (au sein de l'Assemblée) et le président d'Assemblée.

Syndicat - point d'ordre ! J'aimerais rappeler la règle 36 ! On y dit que l'orateur doit s'adresser au président. [L'administrateur] s'adresse aux étudiants de manière vindicative. Je vous demande de faire respecter le règlement.

Président - c'est relatif, cette règle, en commençant par vous !

Syndicat - Monsieur le président, je vous demande de faire votre travail ! Vous n'avez pas autorité de changer les règles. On ne peut effectivement suivre les règles exactement, mais là, [l'administrateur] dépassait les bornes !

Président - le code L'espérance s'applique partout. Certaines règles sautent. Tant que ça n'entrave pas le bon fonctionnement, c'est correct. Techniquement, vous avez raison. Pour le ton, [l'étudiant] a de quoi à ajouter.

[...]

Président - au sujet de l'intervention de [syndicat] ?

Administrateur - c'est délirant.

[...]

Président - Regardez, [l'étudiant] ne s'est pas plaint. Mais tout le monde dépasse les bornes.

Résultat

Le membre professoral proche du syndicat a été élu par une écrasante majorité, au deuxième tour.

Les professeurs ont parfois eu réponse à leurs questions, mais pas toujours, systématiquement en raison du manque d'information. Les étudiants n'ont pu obtenir réponse à leur question, malgré les deux questions complémentaires accordées au représentant.

Référence au cadre théorique

La divergence de perception de la réalité, une des formes de conflit, est au cœur des débats de la séance observée. La manipulation de l'image semble avoir joué un rôle important dans l'élection du membre de l'Assemblée au Conseil. Lorsqu'un candidat se présente en disant qu'il croit que l'Assemblée et le Conseil devraient mieux communiquer, un autre membre de l'Assemblée se lève pour contester sa compréhension de la mécanique de reddition de compte. Ce membre, à son tour, voit son intégrité remise en question selon un modèle de confrontation entre les deux

instances. Ce sujet d'affrontement est relevé à peu près partout (Hardy, 1996; Jones et al. 2004; Duff et Berdahl, 1966; Commission d'étude des universités, 1979), mais le cadre théorique ne mentionne pas ou ne prédit pas l'acrimonie qui prévaut au moment de certains débats ayant en toile de fond la séparation des pouvoirs entre les instances.

Deux conclusions peuvent donc être tirées : les observations passées portaient sur un groupe de membres particuliers et ceux qui sont en place aujourd'hui ne sont pas représentatif des études empiriques faites précédemment. L'autre conclusion, c'est que l'Assemblée a subi une lente érosion de ses pouvoirs, au profit d'une centralisation accrue et de pouvoirs exercés par le Conseil et que, une fois cette impuissance réalisée, l'atmosphère de l'Assemblée s'est détériorée au point de permettre certains des échanges entendus au cours de l'observation.

4.4 Bilan

Nous avons colligé des résultats par cas et les avons amalgamés en résultats généraux. Ces résultats nous montrent un climat peu propice à la collaboration, des groupes divisés et retranchés sur leurs positions et une relative impuissance de l'Assemblée à imposer des vues. En fait, il ne semble plus y avoir d'Assemblée, mais seulement des groupes en négociation constante dans une arène. Ces résultats par cas interprétés par rapport au cadre théorique, nous pouvons maintenant interpréter l'ensemble des résultats et en faire la discussion.

5. Discussion

Nous avons obtenu des résultats généraux et par cas. Nous allons ici rassembler les observations afin de pouvoir répondre aux trois questions posées plus haut.

5.1 Quelle est l'influence des acteurs sur la prise de décision de l'Assemblée ?

La direction, appuyée par les doyens et les membres du conseil, réussit à tirer son épingle du jeu.

i. Quels sont les divers intérêts exprimés dans les débats par rapport aux enjeux soulevés en Assemblée ?

Les interventions des étudiants ont porté sur des questions de démocratie au sein de l'instance, de transparence des actions de la direction et de contribution du financement des étudiants. Les professeurs, en général, ont exprimé des inquiétudes au sujet de la prestation des services (notamment, le nettoyage des bureaux), transparence des décisions de la direction, pouvoirs de l'AU sur le Conseil, pouvoir de l'AU sur la direction, pouvoir de l'AU sur l'orientation de l'Université, coordination de la recherche, coordination des priorités institutionnelles. L'administration a exprimé les intérêts suivants : la rigueur de la gestion, les pouvoirs de l'Assemblée et le lien de confiance envers la direction. Les étudiants ont utilisé l'AU, et notamment la période de questions, pour positionner des enjeux qui leur tenaient à cœur.

Le plus souvent, l'AU est le théâtre d'un échange bilatéral entre les membres professoraux et la direction. Le SGPUM se sert de l'AU, et notamment de la période de questions, pour faire valoir des positions qui, parfois, pourraient être incluses dans une plate-forme de revendications. Le plus souvent, les demandes du SGPUM se réfèrent à une certaine vision collégiale de l'Université : cette dernière est composée de professeurs, lesquels constituent le noyau de l'institution. Lorsqu'un professeur prend une charge de gestion, il perd sa qualification de membre de la communauté

professorale et devient un membre de l'administration. Cette administration est présentée comme étant un groupe homogène qui est soumis à des contraintes extérieures néfastes : managérialisme, salaires et primes inexplicables, pratiques comptables et bureaucratie incompatibles avec l'exercice des missions universitaires, intrusion du privé dans la recherche. Le rôle du SGPUM est ici d'empêcher ces forces d'agir sur l'Université, pour son bien. Tout le monde profite d'une université où les professeurs seraient le noyau décisionnel, d'abord au niveau des départements, puis vers le haut²². L'administration est là pour soutenir le travail des professeurs (une approche *bottom-up*) et non leur dire quoi faire (l'approche *top-down*).

Les groupes sont incapables de former des alliances solides et durables. Les chargés de cours et les professeurs ont des représentants qui ne suivent aucune ligne syndicale au moment du vote (affrontement passif) ou qui s'exprime carrément contre les positions exprimées par les représentants syndicaux (affrontement actif). Les étudiants et les professeurs ne votent pas toujours ensemble. La période d'observation était trop courte pour voir si certains sujets étaient plus sensibles que d'autres, à cet égard. Les étudiants ont fait preuve d'une cohérence interne plus grande que les autres groupes, bien qu'un étudiant préférant s'abstenir ait privé une coalition temporaire professeurs-étudiants d'une majorité, renvoyant la décision au vote prépondérant du recteur.

On note ensuite que les doyens, les membres du Conseil élus à l'Assemblée et les membres de l'Assemblée élus au Conseil sont solidaires de la direction. Ils représentent l'appui nécessaire à la direction pour obtenir la majorité et lorsque la moitié d'entre eux se sont absentés, la direction a perdu cette majorité, et donc les votes.

Il faut remarquer que les membres représentant le personnel sont complètement absents des débats, tout comme les membres nommés au sein des bassins des cadres et des professionnels. Ils sont présents à toutes les séances.

²² Cette vision de l'Université est décrite en détail dans *Projet de révision de la Charte et des statuts de l'Université de Montréal : Pour une université moderne et démocratique*, SGPUM, avril 2008

Pour clore la description des comportements des groupes, l'administration est demeurée relativement passive dans sa présentation des points, mais très dynamique à la fois dans la limitation du champ d'action de l'AU et la défense de ce qu'elle croit être le meilleur de l'Université. L'approche est très directe, notamment lorsque la réponse à une question pointue n'est pas disponible. Les membres issus de la direction n'hésitent pas à répondre « je n'ai pas l'information, je vous reviens là-dessus », même si la proportion de retour réel sur une question varie d'un dirigeant à un autre, allant de l'oubli à des présentations multimédias. Une autre facette de cette approche directe est l'escalade du ton et des termes employés lorsque la direction sent ses prérogatives attaquées. Ainsi, lorsqu'un sympathisant du syndicat des professeurs a déposé une proposition visant à exclure certaines unités de l'application de l'approche budgétaire, un membre de la direction a eu cette réaction :

Je suis surpris que la proposition ne soit pas chiffrée. Ça relève de la pensée magique. Je ne peux pas m'empêcher de penser aux intérêts corporatistes... c'est orienté juste sur la charge professorale (grognements désapprobateurs dans la salle). Le budget est pour toute l'université... (protestation audible d'un professeur) oui oui, on fera pas un concours de lecture, monsieur (le professeur) ! Les ressources ne sont pas là, la résolution ne sert que les intérêts d'un groupe. C'est un déplacement de ressources qui va créer un manque de ressources ailleurs !

La direction utilise donc à la fois sa maîtrise des dossiers, des coalitions tacites avec certains groupes et de la rhétorique afin de gagner ses points. À l'opposé, les groupes sont incapables de former des coalitions permanentes, de travailler sur des enjeux communs et de conserver leur cohésion interne. Le champ de collecte de données ne comprenant pas la préparation des instances, il est impossible de connaître le degré d'implication de chaque groupe dans les tractations qui précèdent les séances. En fait, il est impossible de savoir si les groupes se concertent au préalable, tout court. Le chercheur sait pertinemment qu'il existe une instance regroupant toutes les associations et les syndicats de l'Université – la Coalition des associations et des

syndicats de l'Université de Montréal. Son fonctionnement n'était pas étudié dans la présente recherche.

ii. Comment se jouent les enjeux politiques au sein de l'Assemblée universitaire ?

Nous avons défini dès le départ que les enjeux étaient « les jeux d'influence et de concurrence auxquels se livrent des acteurs dans le but d'infléchir les politiques [ici, les décisions de l'Assemblée universitaire] dans le sens de leur propre intérêt. » (Deniger, 2007).

Les enjeux sont amenés à l'ordre du jour de deux façons : par le comité de l'ordre du jour et par la période de questions. Le comité de l'ordre du jour reçoit les propositions des membres de l'AU, se réunit pour faire l'ordre du jour, le crée et l'envoie aux membres avec la convocation. Le comité de l'ordre du jour est une création de l'Assemblée universitaire; son historique n'est pas étudié ici. Il correspond donc à deux rôles de l'AU, soit gérer sa régie interne et créer les comités nécessaires au bon fonctionnement de l'instance. Le rapport est présenté par un membre du comité, généralement un doyen, et l'ordre du jour est adopté, généralement sans discussion. À au moins une reprise, le processus a été remis en question.

« Je ne comprends pas pourquoi le comité a décidé de ne pas retenir la demande qui lui a été faite d'ajouter le point à l'ordre du jour[...] »

Si on se fie à Bellavance, le contrôle de ce comité serait donc essentiel afin d'amener à l'agenda les enjeux voulus. Nous n'avons pas d'échos des travaux de ce comité, mais seulement les résultats finaux. De plus, aucun membre n'a déposé de rapport minoritaire, ce qui est normal si l'on considère que le comité n'a comme mission que de proposer un ordre du jour, sans justification. L'examen de la composition peut nous aider à mesurer la force relative des groupes.

Au moment de la collecte des données, le comité de l'ordre du jour était composé de trois membres statutaires et de cinq membres élus par l'Assemblée. Les trois membres statutaires sont le recteur, la secrétaire générale et le président des

délibérations. Des cinq autres membres, un est une étudiante (membre de l'exécutif d'une association de campus), un est chargé de cours (membre de l'exécutif du syndicat), les trois autres sont des professeurs. De ces trois professeurs, un est doyen, un est membre du conseil syndical du SGPUM et un est un professeur sans affiliation. Trois membres sur huit sont des membres de l'administration, deux membres (le président et le professeur non affilié) sont indépendants et trois autres sont représentants de groupes. Si l'on tient pour acquis, comme le fait Hardy, que le doyen votera du même côté que la direction, le président et le professeur représentent donc un « swing vote ».

Les groupes se trouvent donc dans une situation de coalition forcée : pour s'assurer de mettre un point à l'ordre du jour, les groupes étudiants et employés doivent s'allier pour obtenir au moins trois votes et faire suffisamment de lobby pour obtenir les deux voix supplémentaires. Si l'on se fie à Hardy et à Jones, cette coalition se fait nécessairement contre la direction, puisque cette dernière est perçue comme ayant centralisé les décisions.

Une autre façon d'amener les enjeux à l'ordre du jour est de le mentionner sous forme de question dans la période de questions. Le rôle de la période de questions apparaît plus clairement lorsqu'il est mis en contexte par l'utilisation qu'en font les groupes, ce que nous verrons à la prochaine question.

Les enjeux sont ensuite débattus, le plus souvent sous forme de confrontation – c'est-à-dire d'absence de collaboration. Cette confrontation découle de l'échec ou de l'absence de création d'adhésion à des objectifs ou des enjeux communs. Nous avons vu que le conflit existait sous trois formes : le désir d'imposer sa volonté sans créer d'adhésion, la divergence de perception de la réalité et la divergence sur les moyens de régler des problèmes sur lesquels tout le monde s'entend. Or, la collaboration, qui permet d'éviter l'affrontement, découle d'une volonté préalable de créer l'adhésion des groupes touchés par ces mesures. Ces groupes reprochaient en fait à la direction de ne pas faire ces efforts de création de l'adhésion, et, à certains moments, il serait possible d'interpréter les actions stratégiques des acteurs comme une forme de

déresponsabilisation. Lorsque ces groupes se font accuser de manquer de confiance envers la direction (la confiance étant à la base de la collaboration), le discours qui est retourné suggère que cette attitude est fondée sur une crainte de voir cette même direction s'arroger des pouvoirs qu'elle ne possède pas. L'absence de création d'adhésion entraîne rapidement l'éclosion des trois formes d'enjeux au sein de l'Assemblée : la direction suit un plan qui n'est pas celui sur lequel nous nous étions entendus, elle n'est pas venue nous consulter en aval pour valider ses intentions (enjeu politique) et la séparation des pouvoirs prévus aux statuts et consacrés par la tradition n'est pas respectée (enjeu organisationnel).

5.2 L'Assemblée joue-t-elle le rôle prévu par les statuts ?

Les statuts présentent une liste de pouvoirs dévolus à l'Assemblée. Nous avons vu qu'ils se groupent en quatre catégories : des pouvoirs décisionnels, des pouvoirs de recommandation, des pouvoirs d'information et des pouvoirs de régie interne.

Les pouvoirs décisionnels ont été peu utilisés durant la période étudiée. Nous avons cependant vu qu'ils avaient été largement utilisés au cours de l'hiver précédent. Les dossiers traités à l'hiver 2007 étaient de nature fondamentale et structurante. Ce ne sont pas des enjeux qui reviennent annuellement à l'ordre du jour. L'année 2007 était donc anormalement chargée et il est fort probable que l'année d'observation soit plus représentative du travail de l'Assemblée.

L'Assemblée n'a pu utiliser aucun de ses pouvoirs décisionnels. Le pouvoir de règlements sur le corps professoral n'est plus appliqué depuis la syndicalisation des professeurs (Commission d'étude sur les universités, 1979). Plusieurs grandes orientations ont été prises l'année précédente.

L'Assemblée a utilisé son pouvoir de recommandation. Cependant, les membres de la direction ont été clairs au sujet de la limite de la résolution : le comité en question était libre de prendre ou de laisser. On remarque au passage la référence à l'absence de moyens coercitifs à la disposition de l'Assemblée.

L'Assemblée universitaire ne dispose pas de pouvoirs coercitifs. Il est revenu souvent que la direction ne suivait pas les demandes de l'AU. Or, malgré les protestations de bonne foi de la direction, il reste que les membres de l'AU n'ont aucun pouvoir de forcer une quelconque action sur les autres membres.

L'Assemblée a donc joué une partie de son rôle prévu aux statuts, mais a également pris une place considérable comme forum universitaire pour que les groupes de la communauté puissent d'une part, se faire entendre et, d'autre part, interpeller la direction sur des enjeux de gestion et de reddition de compte. Ce rôle peut toutefois être interprété comme une modification du premier pouvoir d'information prévu aux statuts (« l'Assemblée peut obtenir tout renseignement d'ordre général concernant l'université », Statuts, article 20.01, paragraphe e).

Les statuts ne prévoient pas que l'Assemblée soit l'instance où la communauté peut demander des comptes à l'administration. Les statuts ne prévoient pas non plus que l'Assemblée soit une arène politique où se jouent des jeux de concurrence afin de s'approprier des ressources.

5.3 Comment peut-on situer la forme concrète de l'exercice des pouvoirs à l'Assemblée universitaire ?

Cynthia Hardy a décrit l'Université de Montréal comme une technocratie centralisée. La technocratie, selon sa définition, consiste en l'utilisation de recherches faites par des experts internes (comme le bureau de la recherche institutionnelle) afin d'appuyer les décisions sur une base rationnelle.

Au cours de la période étudiée, les décisions ne sont pas toujours justifiées par l'utilisation de chiffres, mais par des « indicateurs » de comparaison et par la référence au cadre réglementaire plus contraignant. Bien que le rectorat utilise des chiffres pour répondre aux questions et pour repousser les demandes, ces chiffres ne sont pas utilisés au sens technocratique que leur conférait Hardy. En 1982, les

données étaient utilisées pour justifier une décision. Ces données provenaient de sources que l'on identifiait comme étant fiables et libres de biais. Les membres de la communauté étaient amenés à se rallier aux conclusions d'une unité indépendante.

Au cours des séances observées, les unités en question, notamment le Bureau de recherche institutionnelle, ont été très peu sollicitées et très peu citées. Les chiffres cités par la direction provenaient d'analyses des situations budgétaires et institutionnelles, certes, mais en aucun cas n'ont constitué le cœur de l'argumentaire, contrairement à 1982. C'est d'abord l'incompréhension des enjeux par les intervenants, puis l'absence de pouvoir formel de l'instance qui sont respectivement utilisés pour assurer le passage des propositions de la direction ou la défaite des propositions venant de l'Assemblée.

Ensuite, Hardy considère une université comme centralisée si la direction exerce un pouvoir considérable, que les groupes sont divisés et peu efficaces et que les unités ne disposent que de peu de pouvoir. À la question 1-ii, nous avons vu que les groupes étaient effectivement divisés et que la direction avait réussi à s'allier aux doyens et aux membres siégeant également au Conseil afin, d'une part, de s'assurer d'une majorité et, d'autre part, de faire la promotion d'une vision de la séparation des pouvoirs qui relègue l'AU à un rôle de forum consultatif. Cette attitude de la direction cadre tout à fait avec la définition de centralisation proposée par Hardy. Cependant, le moyen pour centraliser, nous l'avons vu, n'est plus la technocratisation.

Les données permettent de qualifier plus précisément le fonctionnement de l'instance : il s'agit aussi d'un forum. L'AU sert à mettre des problèmes à l'ordre du jour public, mais pas nécessairement à l'ordre du jour décisionnel. On y pose beaucoup de questions et, au cours de quelques séances, cela semblait même le point culminant de la séance. L'utilisation de la période de questions pour mettre en lumière un point dans une instance dont ce n'est pas la juridiction peut servir, notamment, à soutenir des efforts de négociation à l'extérieur de cette instance. C'est ce qu'ont fait les étudiants. Dans ce cas, l'instance devient un outil, en plus d'être une

arène. C'est ce que Duff et Berdahl voulaient éviter.

L'ensemble des données caractérisant les groupes indique que le pouvoir au sein de l'Assemblée universitaire s'exerce de façon politique, au sens où l'entend Hardy, c'est-à-dire qu'il est caractérisé par des relations de compétition entre les unités ou les groupes pour l'obtention et la conservation de ressources nécessaires afin d'atteindre des objectifs particuliers. À cette occasion, les instances servent d'arènes. Les décisions sont prises selon le moyen organisationnel qui convient le mieux à ce moment. (Hardy, 1996 : 168). Cette façon de voir rejoint également les perceptions recueillies par Jones (2004). La nécessité des coalitions, les affrontements constants, l'utilisation de l'instance comme outil de visibilité pour des conflits qui n'en relèvent pas, le recours à la rhétorique et ultimement au vote, et la défense d'intérêts corporatistes sont caractéristiques de la période étudiée; ils sont également associés à une vision politique des rapports de forces universitaires.

L'Assemblée universitaire elle-même manque de pouvoirs formels. Il est difficile d'y inscrire un point à l'ordre du jour et, une fois le point inscrit, il est difficile de le lier à un mandat formel de l'AU. Ces mandats se limitent généralement à des recommandations. Lorsqu'ils sont exécutoires, les mandats sont souvent retirés des mains de l'Assemblée, soit en raison du processus de syndicalisation, soit par la création de comités.

Finalement, il faut constater que même si les groupes étaient solidaires, même s'ils réussissaient à imposer leurs sujets au comité de l'ordre du jour, même s'ils réduisaient la période des questions au minimum afin de maximiser le temps alloué aux points décisionnels et même s'ils réussissaient à gagner les votes, trois choses les empêcheraient de récupérer le pouvoir qu'ils ont prétendu avoir perdu (une perception que relevait Commission d'étude sur les universités) : l'absence de pouvoir formel de l'Assemblée, la conjoncture d'imputabilité et l'absence de moyens coercitifs.

Tout d'abord, les statuts de l'Université de Montréal n'accordent pas beaucoup de

pouvoirs formels à l'Assemblée. Les deux seuls pouvoirs formels sont très balisés, les orientations générales et le statut du corps professoral, le premier par le contrôle formel qu'exercent la direction et le Conseil, le deuxième par la législation sur les relations de travail et par la convention collective. La direction et le Conseil exercent un contrôle sur les orientations générales car l'application de celles-ci, lorsqu'elle demande des ressources, doit être préparée par la direction, ou par le comité exécutif, et approuvé par le Conseil.

Ensuite, il serait possible de dire que les recommandations qui découlent des autres pouvoirs pourraient être récupérées par le Conseil et la direction et implantées. C'est ici qu'intervient la réaction des personnes imputables de la gestion des fonds publics. Tel qu'indiqué au chapitre 1, l'intensification des procédures de reddition de compte met de la pression sur les individus chargés de pouvoirs exécutifs réels – ici, la direction et le Conseil. Hardy soulignait qu'en ces circonstances, les détenteurs des pouvoirs exécutifs réels ont tendance à exclure la communauté de leur processus décisionnel. On peut postuler qu'une telle attitude découle du désir de vouloir éviter d'assumer les erreurs des autres.

Enfin, les statuts ne prévoient pas que l'AU ait un pouvoir punitif lorsque ses recommandations ou ses décisions ne sont pas suivies. Comme toutes les décisions peuvent se rattacher à des questions de planification (relevant du comité de la planification), de gestion courante (relevant de la direction) ou de financement (relevant du Conseil), il est facile de considérer l'AU comme un forum communautaire sans pouvoir réel. Ce constat rejoint ce que relevaient Commission d'étude sur les universités, Jones et Hardy dans la gestion des instances en période de crise et ce que craignaient Duff et Berdahl au sujet de la concentration des pouvoirs.

6. Conclusion

Nous concluons cette étude en faisant un bilan des résultats, en présentant les limites et en ouvrant des perspectives de recherche future.

6.1 Bilan

Les trois questions posées ont reçu réponse. Nous avons pu confirmer les craintes des rapports précédents au sujet de la déviation du mandat de l'Assemblée universitaire.

L'Assemblée universitaire dispose de très peu de pouvoirs exécutifs. Ils se limitent à des pouvoirs de recommandation, d'orientation générale et d'information auprès de la communauté. Au cours de la période étudiée, l'Assemblée universitaire n'a presque pas rempli son rôle : elle a servi de forum aux préoccupations de la communauté et n'a que très rarement utilisé le peu de pouvoir décisionnel dont elle dispose.

Nous avons aussi pu déterminer que les groupes représentés au sein de l'Assemblée n'agissent pas tous de la même façon. L'administration est surtout représentée par la direction, qui appelle parfois les doyens à l'aide. Elle est le centre de toutes les interventions. Les étudiants interviennent peu, et presque seulement sur les sujets qui les touchent. Les professeurs qui ne sont pas membres de l'exécutif du syndicat ont des positions variées, alors que ceux qui sont membres de l'exécutif ont un discours généralement cohérent et structuré. Les autres groupes ne sont pas intervenus de façon significative dans les débats.

En utilisant la typologie de Hardy, nous avons pu déterminer que, si l'Assemblée était utilisée seule pour déterminer l'organisation, l'Université de Montréal serait une université centralisée et politique. Le peu de pouvoir formel de l'instance combiné au rôle consultatif auquel la direction cherche à confiner l'Assemblée universitaire fait que la source du pouvoir est centrée au rectorat.

De plus, beaucoup de matériel a été compilé et tout n'a pas été analysé. Le cadre

conceptuel ne permettait pas d'analyser l'utilisation du non-verbal, la dynamique interne des groupes (la caractérisation des oppositions au sein du groupe des professeurs eût été particulièrement intéressante), les rapports générationnels, notamment entre les valeurs exprimées par les étudiants et celles exprimées par la direction et l'utilisation de l'information à des fins politiques, pour ne nommer que ces aspects. On en arrive cependant à une étude de cas dont la profondeur dépasse celle attendue d'un mémoire de maîtrise.

La méthode de l'étude de cas a permis de recueillir suffisamment de données pour pouvoir poser un jugement sur le positionnement de l'instance dans la typologie de Hardy (1996). Elle semble donc constituer une façon valide d'approcher et d'analyser les instances locales lorsqu'il s'agit de qualifier et de caractériser leur fonctionnement.

Finalement, les résultats et leur interprétation ajoute à la problématique décrite à la section 1.0, mais sans nécessairement être significative. L'étude de la seule Assemblée de l'Université de Montréal n'est pas généralisable au reste des échantillons utilisés par la littérature qui y est citée. Tout au plus, nous pouvons affirmer que les tendances prévues par Duff et Berdahl (1966) et observées dans le temps par la Commission d'étude sur les universités (1979), Hardy (1996) et Jones (2001, 2004) sont confirmées en ce qui concerne l'Université de Montréal. À la lumière de l'analyse des stratégies utilisées par la direction, nous pouvons également confirmer que la raréfaction des ressources financières donnent un argument supplémentaire en faveur de la centralisation. L'augmentation de l'imputabilité (que nous avons considérée comme corollaire à la raréfaction des ressources) est utilisée comme justification pour que ceux qui devront rendre personnellement des comptes, soient aussi ceux qui prennent les décisions – autrement dit, utilisée pour justifier la centralisation. Nous ne disposons cependant pas d'assez de données pour valider les intentions réelles des membres de la direction dans ce cas. Cette absence de données de validation représente d'ailleurs une des limites de l'étude.

6.2 Limites

Il faut nuancer les résultats. L'utilisation de l'observation a permis d'ajouter de la richesse aux résultats. Cependant, la limitation de la collecte à l'observation a empêché le chercheur de valider les intentions des acteurs. De plus, on s'est limité à l'étude de l'Assemblée universitaire. Afin de bien qualifier le type de gestion selon la typologie de Hardy, il eût fallu estimer la répartition des pouvoirs entre les instances, et non pas se limiter à la répartition des pouvoirs dans une instance particulière.

La méthodologie a cherché à aller trop loin et plusieurs sources étaient devenues inutiles. Les documents produits par les groupes n'ont rien ajouté à l'analyse. Les procès-verbaux des séances précédentes ont tout au plus permis d'affirmer que l'année précédente avait été anormalement occupée. C'est vraiment l'observation qui a permis de répondre aux questions.

Afin de fournir une base empirique solide à l'étude des relations de pouvoir, il faudrait tout d'abord compléter l'observation par une collecte d'information au sujet des intentions et des perceptions des participants vis-à-vis les éléments conceptuels expliqués dans le cadre théorique. Cette collecte pourrait se faire par le biais d'entrevues ou de questionnaires. Il faudrait ensuite compléter le cadre conceptuel en y approfondissant les notions d'élaboration et d'émergence des enjeux et en complétant la réflexion sur les relations de pouvoirs entre les groupes organisés. Finalement, il faudrait pouvoir étudier l'ensemble du cheminement décisionnel de l'Université, en considérant l'institution comme un tout.

6.3 Ouverture

Cette recherche permet d'alimenter la littérature existante sur la micropolitique universitaire. Il est important de continuer la recherche sur le processus décisionnel des universités car elles sont incluses dans le cadre de l'administration publique, sinon politiquement, du moins financièrement. Love et Estanek (2004) soulignent que le changement de paradigme dans l'études des affaires universitaires est imminent :

ce champ passe d'une logique statique à une logique dynamique. Il devient de plus en plus difficile de transférer les « bonnes pratiques » d'une institution à une autre; ainsi, la compréhension du fonctionnement réel de l'établissement étudié devient incontournable si l'on veut améliorer les pratiques en cours.

Bibliographie

Association des universités et des collèges du Canada (1966). *University Government in Canada*. Québec : Presses de l'Université Laval.

Bélanger, A.-J. et Lemieux, V. (2002). *Introduction à l'analyse politique*. Montréal, Gaëtan Morin Éditeur.

Bernoux, P. (2009). *La sociologie des organisations* (6^e édition). Paris : Éditions du Seuil.

Brouillette, V., et Deniger, M.-A. (2000). *Le discours sur la reddition de comptes, l'imputabilité et l'évaluation institutionnelle en milieu universitaire : genèse et débats*. Groupe d'analyse politique de l'éducation, CRIRES, Université Laval, Québec.

Chouinard, M.-A. (2006). *Déficit prévu dans toutes les universités québécoises*. Le Devoir. Montréal. 16 juin 2006.

Commission des États généraux de l'éducation (1996). *Rénover notre système d'éducation : dix chantiers prioritaires*. Récupéré le 13 novembre 2009 au <http://www.mels.gouv.qc.ca/etat-gen/rapfinal/tmat.htm>.

Crozier, M. et Friedberg, E. (1977) *L'acteur et le système*. Paris : Éditions du Seuil.

Deniger, M.-A. (2007). *Enjeux politiques et représentation des intérêts dans les sociétés capitalistes avancées*. Note de cours, ETA 6120, Université de Montréal.

Deniger, M.-A., Brouillette, V. et Kamanzi, C. (2000). *Réorientation, refinancement et obligations de résultats : réforme ou dérive politique des universités québécoises ?* dans *L'obligation de résultats en éducation*, Lessard, C. et Meirieu, P. (eds). Ste-Foy : Presses de l'Université Laval.

Hardy, C. (1996). Politics of collegiality : Retrenchment strategies in Canadian universities. Kingston : McGill-Queen's University Press.

Institut sur la gouvernance des organisations privées et publiques (2006). Rapport du groupe de travail sur la gouvernance des universités du Québec. Récupéré le 15 octobre 2007 de http://www.igopp.ca/fr/Publications/17_Rapport%20de%20recherche%20sur%20la%20gouvernance%20des%20institutions%20universitaires.pdf.

Jones, G. A., Ed. (1997). Higher education in Canada: different systems, different perspectives. New York, Garland.

Jones, G. A., T. Shanahan, et al. (2004). "The Academic Senate and University Governance in Canada." Canadian Journal of Higher Education 34(2): 35-68

Jones, G. A. and M. L. Skolnik (1995). Governing Boards in Canadian Universities : Characteristics, Role Function, Accountability and Representativeness. Orlando, Association for the Study of Higher Education.

Jones, G.A, Shanahan, T., et Goyan, P. (2001). University governance in higher éducation. Tertiary Education and Management, 7. 135-148.

Lamoureux, A. (2006). Recherche et méthodologie en sciences humaines (2^e ed.). Montréal : Beauchemin.

Lespérance, M. (2001). Code de procédure des assemblées délibérantes. Montréal : Presses de l'Université de Montréal.

Love, P. G. et Estanek, S.M (2004). Rethinking Student Affairs Practice. San Francisco: Jossey-Bass.

Gouvernement du Québec (1963). Commission royale d'enquête sur l'enseignement dans la province de Québec. Québec : Les Publications du Québec.

Commission d'étude sur les universités (1979). Rapport du comité d'étude sur l'organisation du système universitaire. Québec : Les Publications du Québec.

Ministère de l'Éducation, des Loisirs et des Sports (2006). SIFU : Résultats financiers des universités 2004-2005. Montréal, MELS.

Ministère de l'Éducation, des Loisirs et du Sport (2007a). Calculs des subventions de fonctionnement aux universités du Québec. Récupéré le 15 octobre 2007 de <http://www.mels.gouv.qc.ca/ens-sup/ftp/Regl0708.pdf>.

Ministère de l'Éducation, des Loisirs et du Sport (2007b). Rentrée scolaire 2007. Récupéré le 1er mars 2008 de <http://www.mels.gouv.qc.ca/rentree2007/index.asp?page=statistiques>.

Québec (1967). Statuts de l'Université de Montréal. Secrétariat général de l'Université de Montréal. Récupéré le 1^{er} septembre 2007 de <http://www.direction.umontreal.ca/secgen/recueil/statuts.html>.

Quivy, R., Van Campen Houdt, L. (1995). Manuel de recherches en sciences sociales. Paris : Dunod.

Université de Montréal (2007). Vade-mecum. Récupéré le 5 octobre 2007 de http://www.direction.umontreal.ca/secgen/recueil/vade_mecum.html.

Annexes

Annexe I : Correspondance avec François Bowen, vice-doyen aux études supérieures de la FSE, au sujet du certificat d'éthique

Bonjour Alexandre,

Sur la base de la description que tu m'as fournie, je te confirme que tu n'auras pas besoin d'un certificat d'éthique pour mener à bien ta recherche. Naturellement, cela ne t'exempte pas d'une « éthique universelle » dans le déroulement de ton projet.

Bonne continuation!

François.

François Bowen

Professeur titulaire

Vice-doyen aux études supérieures et à la recherche

Faculté des sciences de l'éducation

Université de Montréal

De : Beaupré-Lavallée Alexandre

Envoyé : 26 novembre 2007 10:00

À : Bowen Francois

Objet : Suivi de la demande de certificat d'éthique

Monsieur Bowen,

Suite à une conversation avec monsieur Deniger vendredi dernier, j'ai cru comprendre que vous lui aviez dit qu'il ne me serait pas nécessaire d'obtenir un certificat d'éthique

avant d'entreprendre ma collecte de données à l'Assemblée universitaire. Je tiens à confirmer cette information et à vous rappeler brièvement le contexte de la recherche en cours.

Je cherche à dégager les différentes stratégies utilisées par les groupes qui composent l'Assemblée afin de mesurer l'impact qu'ils ont sur les décisions qui y sont prises. Pour ce faire, j'assisterai à quatre séances (janvier à avril) et utiliserai une grille d'observation qui identifie les intervenants selon leur bassin (administrateurs, personnel enseignant, personnel non-enseignant, étudiants). De plus, j'utiliserai les résumés officiels de trois groupes (étudiants, professeurs et direction) et les procès-verbaux publics des séances de l'année précédente.

Je vous saurai donc gré de bien vouloir me confirmer (ou m'infirmier) l'information qui m'a été relayée par monsieur Deniger.

Cordialement,

Alexandre Beaupré-Lavallée

Étudiant à la maîtrise en administration de l'éducation

Faculté des sciences de l'éducation

Université de Montréal

Annexe II : Discussion au sujet du terme « gouvernance »

En traductologie, le travail portant sur les textes du monde des affaires sont les plus ardues, car les termes qui en viennent sont très souvent utilisés en tant que faux amis homographiques, c'est-à-dire un anglicisme dont la faute est d'utiliser un terme d'une langue dans une autre, alors qu'ils sont graphiquement proches, en lui attribuant le sens de départ. Les termes « contrôle » (*control*), « global » (*global*) et « versatile » (*versatil*) sont des exemples courants . En abordant le terme « gouvernance », il est donc prudent de consulter une source de normalisation afin de recueillir les recommandations et l'analyse des langagiers qui ont travaillé à l'utilisation générale du terme. À l'OQLF, on souligne que le terme « gouverne » a été proposé pour désigner « la manière d'orienter, de guider, de coordonner les activités [...] d'une organisation privée ou publique », en équivalence à « governance », mais n'a pas été retenu car il n'est pas entré dans l'usage courant. Les notes explicatives offrent une analyse en profondeur du terme, mentionnant au passage qu'il est « souvent présenté comme une panacée pour traiter tous les problèmes dont le règlement ne relève pas nécessairement des seuls pouvoirs publics » et que le concept « a donné lieu à un foisonnement de définitions ». Le terme « gouvernance » étant entré dans l'usage pour désigner, entre autres, les fonctions d'orientation, de pilotage et de décision dans le domaine public, c'est ce terme que nous utiliserons.

Annexe III : Liste des établissements universitaires québécois

<u>Université Bishop's</u>	Sherbrooke
<u>Université Concordia</u>	Montréal
<u>Université Laval</u>	Québec
<u>Université McGill</u>	Montréal
<u>Université de Montréal</u>	Montréal
<u>École des hautes études commerciales de Montréal</u>	Montréal
<u>École Polytechnique de Montréal</u>	Montréal
<u>Université de Sherbrooke</u>	Sherbrooke
<u>Université du Québec</u>	Québec
<u>Université du Québec en Abitibi-Témiscamingue</u>	Rouyn-Noranda
<u>Université du Québec à Chicoutimi</u>	Saguenay
<u>Université du Québec à Montréal</u>	Montréal
<u>Université du Québec en Outaouais</u>	Gatineau
<u>Université du Québec à Rimouski</u>	Rimouski
<u>Université du Québec à Trois-Rivières</u>	Trois-Rivières
<u>Institut national de la recherche scientifique</u>	Québec
<u>École nationale d'administration publique</u>	Québec
<u>École de technologie supérieure</u>	Montréal

Source : Ministère de l'éducation, des loisirs et du sports, 2008.

Annexe IV : Extrait comparatif des grilles d'observation

Exemple tiré de la séance de décembre 2007 : présentation du rapport du comité de l'ordre du jour.

Version grille :

Point à l'ordre du jour	Odj
Numéro	2
Amené par	Président du comité de l'OdJ
<i>Comité de l'ordre du jour (cocher)</i>	X
<i>Ajout au moment de l'adoption de l'ordre du jour (cocher)</i>	

Intervenant				
<i>Professeur</i>	<i>X</i>	<i>Administrateur</i>		<i>Étudiant</i>

Sujet principal abordé		<i>(utiliser a) à j) selon l'aide-mémoire, et/ou résumer le sujet dans la case ci-dessous</i>
Report d'un point, suivi d'une intervention reportée de la séance précédente. Orientations de l'Université		

Intervention

Ça fait deux fois que le comité refuse de mettre mon point à l'ordre du jour. Je ne comprends pas : je veux parler en amont de tout futur budget, selon les prérequis du règlement a). Je ne veux pas parler des conséquences

Commentaire

Version verbatim :

Président - monsieur le doyen, je vous invite à nous faire rapport du comité de l'ordre du jour (*sic*)

Doyen - (présente l'ordre du jour, lit un document, aucun commentaire)

Président - y a-t-il des questions ou des ajouts ?

Professeur - C'est en fait un report de point du rapport du comité de l'ordre du jour de la séance de novembre... au sujet des grandes orientations de l'université. Ça fait deux fois que le Comité de l'ordre du jour refuse de mettre un point à l'ordre du jour pour traiter de ma demande, soit de parler en amont de tout futur budget, selon les prérequis prévus à au paragraphe a) [note : de l'article 10.03 des statuts traitant des pouvoirs de l'AU]. Je ne veux pas parler des conséquences de ces choix. J'aimerais savoir pourquoi le Codj refuse de mettre ce point pour discussion.

Annexe V : Tableaux

Modèle d'organisation	Définition
Politique	Caractérisé par des relations de compétition entre les unités pour l'obtention et la conservation de ressources nécessaires afin d'atteindre des objectifs locaux. À cette occasion, les instances servent d'arènes et les jeux de couloirs sont fréquents. Les décisions sont prises selon le moyen organisationnel qui convient le mieux à ce moment. (Hardy, 1996 : 168)
Collégial	Tend à amener les participants à négocier la résolution des conflits et la gestion dans l'intérêt de l'institution dont ils sont tous membres; on y observe une forte préséance de la compétence sur la position hiérarchique. On y vise généralement l'atteinte d'un consensus, de bonne foi, dans l'intérêt de tous et en tenant compte de l'opinion de chacun. (Hardy, 1996 : 165)
Corbeille à papier (anarchie organisée)	Émerge lorsqu'une organisation possède plus de ressources qu'elle n'a de besoins et, en conséquence, peut se permettre de ne pas systématiser sa prise de décision et de permettre une résolution au hasard. (Hardy, 1996 : 170)
Technocratique (rationnel)	Fixe clairement les objectifs à atteindre, les rend cohérents, force l'examen de tous les choix avant de prendre une décision et fait le choix sur la base de critères normés; la répartition des ressources se fait sur la base du processus d'examen (p. 179)
Bureaucratique	Surgit lorsque la direction veut s'assurer de contrôler l'implantation de ces décisions et la normalisation des innovations sans toujours être à côté des employés et des cadres intermédiaires. On crée alors une série de procédures rigides permettant de faire passer les idées dans un entonnoir vers le haut (où les idées ou processus non-conformes sont éliminés) et de demander des comptes sur les objectifs à atteindre. (Hardy, 1996 : 164)
Bureaucratie professionnelle	Tend à normaliser les procédures, les programmes et les compétences nécessaires à l'atteinte des objectifs. Cet ensemble de normes est décidé par les plus aptes – les professionnels. (Hardy, 1996 : 164)

Tableau I : Modèles d'organisation des universités (Hardy, 1996 ; Jones et al, 2004)

Université	Type	Description
L'Université de Colombie-Britannique (UBC)	Politique	<p>Tout le monde utilise sa petite parcelle de pouvoir pour gagner du terrain sur ses enjeux propres;</p> <p>Les instances servent d'arène et sont parfois en concurrence pour le pouvoir décisionnel;</p> <p>Les décisions sont prises par la direction pour accommoder les plus forts et concilier les intérêts divergents des groupes;</p> <p>La direction agit comme modérateur des débats plutôt que comme leader.</p>
L'Université de Toronto (UofT)	Bureaucratie fédéralisée	<p>Procédures administratives normalisées, souvent le seul lien quotidien entre le central et la Faculté, souvent la seule façon de s'assurer de l'exécution des décisions centrales;</p> <p>Les doyens conservent des pouvoirs absolus sur certaines choses et ont un pouvoir sur les structures en haut d'eux. La coordination horizontale (entre les facultés) est rare;</p> <p>La balance de pouvoir réside donc dans un comité de coordination pan-campus (Governing Board)</p> <p>Sa composition reflète les groupes en présence (syndicats, professeurs, étudiants, direction, etc.).</p> <p>Ce lieu devient rapidement une arène en cas de désaccord.</p> <p>Hardy (1996) ne classe pas UofT comme « politique » car les jeux de concurrence et d'influence ne sont pas monnaie courante, les conflits étant très, très espacés dans le temps.</p>
Carleton	Collégiale et centralisée	<p>Les doyens sont solidaires, prennent part aux décisions institutionnelles et sont capables de créer l'adhésion de leurs facultés;</p> <p>Les doyens travaillaient de concert avec la direction pour trouver et appliquer des solutions pan-campus relevant du central, plutôt que de protéger leurs intérêts facultaires, d'où le qualificatif « centralisée ».</p>

Simon Fraser (SFU)	Collégiale et bureaucratique	<p>Stricts procédures de contrôle pour appliquer les décisions finales prises et imposées par le central</p> <p>Tout le monde a volontairement contribué aux coupures;</p> <p>Le plan général de redressement a été décidé en concertation avec des instances représentatives et les groupes sont solidaires des décisions de la direction lorsqu'elles sont prises en considération avec les opinions émises par chacun.</p>
McGill	Collégiale et décentralisée	<p>Allocation des budgets sur une base facultaire, et non en fonction de priorités institutionnelles;</p> <p>Les doyens sont puissants, solidaires et se concentrent sur les grandes orientations de l'institution;</p> <p>Les groupes prétendent agir pour le bien de l'institution, les sacrifices ont été demandés à tous, les buts fixés au <i>Senate</i> par les représentants de l'ensemble de la communauté et appliqués tels quels.</p>
Université de Montréal	Technocratique et centralisée	<p>Décisions budgétaires basées sur une formule de productivité produite par la direction;</p> <p>La direction a octroyé les fonds en fonction des analyses fournies selon le cadre normé établi;</p> <p>La technocratie est utilisée pour soutenir une décision de la direction et créer l'adhésion;</p> <p>Les doyens sont peu sollicités, peu solidaires et sans autonomie ni pouvoir réels;</p> <p>Les autres groupes sont considérés trop faibles pour infléchir les décisions;</p> <p>Le syndicat des professeurs n'est pas enclin à la confrontation;</p> <p>La séparation entre l'Assemblée et la Commission des études (comparativement à l'existence d'un seul <i>Senate</i> ailleurs) augmente d'autant le pouvoir de la direction qu'il réussit à diviser les forces des groupes de pression.</p>

Tableau II : Universités canadiennes et leurs modèles d'organisation (Hardy, 1996)

Type de membre	Définition	Mode de nomination
Membres d'office	Membres du rectorat : le recteur, les vice-recteurs, mais excluant les vice-recteurs adjoints	Nommés à leur poste par le Conseil de l'Université
Doyens	Officiers en charge des facultés	Nommés à leur poste par le Conseil de l'Université
Conseil de l'Université	Membres du Conseil de l'Université, nommés à ce Conseil selon ses propres règles	Nommés par le Conseil de l'Université
Chargés de cours	Employés d'enseignement liés au syndicat des chargés de cours de l'Université de Montréal	Élu par et parmi les chargés d'enseignement, les chargés d'enseignement de clinique, les attachés de recherche et les chargés de cours d'une faculté
Professeurs	Employés d'enseignement affiliés au <i>Syndicat général des professeurs de l'Université de Montréal</i>	Nommés au sein des facultés par l'Assemblée facultaire (tous les professeurs d'une Faculté réunis en Assemblée)
Professeurs de carrière provenant des écoles affiliées	Professeurs de carrière des écoles affiliées	Élus par l'assemblée des professeurs de chacune de ces écoles
Étudiants	Étudiants de l'Université de Montréal, excluant les écoles affiliées	Nommés par le Conseil représentant les étudiants, composé de deux membres de la FAÉCUM et d'un membre de l'AGÉÉFEP
Personnel cadre et professionnel	Employés identifiés comme professionnels ou cadres	Nommés par le Conseil sur recommandation de l'Assemblée
Personnel	Employés de soutien, employés techniques et des métiers, employés de mécanique de bâtiment, employés d'entretien	Nommés par un conseil représentant les employés

Directeur des bibliothèques	Directeur des bibliothèques	Nommé par le comité exécutif
Directeur de l'École Polytechnique	Directeur de l'École Polytechnique,	Nommé à sa fonction par le Conseil d'administration de l'École Polytechnique
Directeur de l'École des Hautes Études Commerciales	Directeur de l'École de HEC-Montréal	Nommé à sa fonction par le Conseil d'administration de HEC-Montréal
Membre nommé par l'Assemblée départementale de Kinésiologie	Professeur de carrière	Nommé par le Conseil sur recommandation de l'Assemblée départementale
Membre nommé par l'Assemblée départementale d'Optométrie	Professeur de carrière	Nommé par le Conseil sur recommandation de l'Assemblée départementale

Tableau III : Provenance des membres à l'Assemblée et mode de nomination

Comité	Mandats
Comité des différends	Reçoit et statue sur tout différend concernant l'application des règlements de promotion (des carrières professorales) et de renouvellement
Comité d'appel des différends	Procède à la révision du dossier selon la procédure qu'il détermine, entend les plaidoyers des parties et peut soit confirmer, soit infirmer ou modifier la décision dont il est fait appel.
Comité de nomination	Voit au remplacement des membres des divers comités de l'Assemblée universitaire.
Comité de l'ordre du jour	Prépare l'ordre du jour de chacun des réunions de l'Assemblée universitaire et décide de l'opportunité d'inscrire un point à l'ordre du jour.
Comité de la recherche	Élabore les politiques de l'Université en ce qui concerne, entre autres, la planification et la coordination du développement de la recherche, de la recherche multidisciplinaire et de la recherche non-subventionnée.
Comité des règlements	Rédige les règles de régie interne de l'Assemblée, vérifie la validité juridique des propositions de modifications au RRI.
Comité du statut du corps professoral	Étudie le statut des professeurs et aussi celui de toutes les catégories de personnel relié à l'enseignement et à la recherche.
Comité du budget de l'Assemblée universitaire	Étudie le projet du budget de fonctionnement, obtient toute information jugée utile et fait une présentation à l'Assemblée.
Comité de révisions des décisions disciplinaires concernant les étudiants	Étudie tout différend soumis par un étudiant concernant l'application d'un règlement disciplinaire à son endroit.
Comité d'appel en matière de conflits d'intérêts	Statue sur les cas qui lui sont soumis par écrit dans un délai de 30 jours de la décision du Comité d'unité ou du responsable de l'unité, selon le cas.
Groupe sur l'évaluation de l'enseignement	Met en oeuvre les recommandations adoptées à l'Assemblée universitaire à ce sujet et développe une politique de l'enseignement et de l'apprentissage.
Comité de révision du Règlement sur les conflits d'intérêts	Revoit les objectifs poursuivis [par la Politique en question]; la moderniser, au besoin

Tableau IV : Comités de l'Assemblée universitaire

Pouvoirs de l'Assemblée universitaire	
Décisionnels	énonce les principes généraux qui président à l'orientation de l'université et à son développement
	fait les règlements concernant le statut des professeurs et la discipline universitaire et en surveille l'application
Recommandation	adresse au conseil (ou à toute autre instance) toutes recommandations concernant l'administration et le développement de l'université
	est consultée sur la modification des statuts
Information	peut obtenir tous renseignements d'ordre général concernant l'université
	est informée, avant l'adoption du budget, de la répartition des crédits et des flux de trésorerie
	obtient communication de tout règlement, recommandation ou décision de la commission des études
Régie interne	forme tout comité qu'elle estime utile et en détermine la composition et les attributions

Tableau V : Pouvoirs de l'Assemblée universitaire

Séance	Date	Sujets traités	Type de sujet	Mandat ?
482	22 janvier	Composition du comité <i>ad hoc</i> sur le processus de nomination du recteur Rapport de comités Stratégie d'internationalisation (grande orientation) Comité de planification Livre blanc (grande orientation) Information (proposition concernant la CRÉPUQ) Composition du comité <i>ad hoc</i> sur le processus de nomination du recteur	Décisionnel Recommandation Information Régie interne	
483	19 février	Information (proposition concernant la CRÉPUQ) Composition du comité <i>ad hoc</i> sur le processus de nomination du recteur Orientations de recherche (grande orientation) Comité de planification – Livre blanc (grande orientation)		
484	19 mars	Orientations de recherche (grande orientation) Comité de planification – Livre blanc (grande orientation) Règlement de régie interne (envoi des documents) Mandat de la Faculté des études supérieures et post-doctorales (fonctions de veille et d'appui) Information (proposition concernant la CRÉPUQ)		
485	16 avril	Rapports de comités FESP (fonctions de veille et d'appui) Information (proposition concernant la CRÉPUQ) RRI (envoi des documents)		
486	14 mai	Refonte de la FESP (modification du règlement disciplinaire et fonctions de veille et d'appui)		
487	28 mai	Agrément pour un vice-recteur Rapport des comités Nominations Création de l'École de santé publique Rapport du comité de planification – Livre blanc Rapport du comité du budget – Projet de budget 07-08		

Tableau VI : Sujets abordés par l'Assemblée universitaire à l'hiver 2006-2007

Groupe	
Membre de la direction, doyen ou vice-doyen	41,4%
Professeur (excluant les chargés de cours), sans charge d'administrateur	16,6%
Professeur membre de l'exécutif ou du conseil syndical du SGPUM	21,1%
Employés de l'université non inclus dans les autres catégories	0,0%
Étudiants	7,2%
Président d'assemblée et autres intervenants	11,7%
Chargés de cours	1,9%

Tableau VIIa : Résultats amalgamés, selon les groupes

Type d'intervention	
Question	21,1%
Réponse à une question	22,5%
Commentaire ne répondant pas à une question et n'appelant pas de réponse (inclut les points d'information)	37,2%
Proposition au sens où l'entend le Code de procédure des assemblées délibérantes	8,1%
Intervention de nature réglementaire afin d'orienter le débat	11,2%

Tableau VIIb : Résultats amalgamés selon le type d'intervention

Sujet	
Sujets relevant des mandats de l'Assemblée	42,11%
Information	24,06%
Services offerts à l'Université	9,02%
Négociations sortant du cadre de l'Assemblée mais impliquant des groupes de l'AU	8,27%
Répartition des pouvoirs entre l'AU et d'autres corps universitaires, dont la direction	9,02%
Autres sujets	7,52%

Tableau VIIc : Résultats amalgamés selon le sujet

Décision sur la proposition	
Adoptée	69,09%
Rejetée	23,64%
Retirée en cours de débat	7,27%

Tableau VIId : Résultats amalgamés selon la décision

	Description	Occurrence
Intervenant	Membre de la direction, doyen ou vice-doyen	72
	Professeur (excluant les chargés de cours), sans charge d'administrateur, sans affiliation directe au SGPUM	45
	Professeur membre de l'exécutif ou du conseil syndical du SGPUM	24
	Employés de l'université non inclus dans les autres catégories	0
	Étudiants	9
	Président d'assemblée Autres intervenants	12
	Chargés de cours	0
Type d'intervention	Question	31
	Réponse à une question	30
	Commentaire ne répondant pas à une question et n'appelant pas de réponse	55
	Proposition au sens où l'entend le Code de procédure des assemblées délibérantes	19
	Intervention de nature réglementaire afin d'orienter le débat	12
Sujet de la décision	énonce les principes généraux qui président à l'orientation de l'université et à son développement	1
	adresse au conseil toutes recommandations concernant l'administration et le développement de l'université, en particulier la création, la fusion et l'abolition des facultés, écoles, départements ou organismes, l'intégration, l'affiliation ou la désaffiliation d'institutions, et peut obtenir à ces fins tous renseignements d'ordre général concernant l'université	1
	fait aux autres corps universitaires toutes recommandations concernant l'université	1
	fait les règlements concernant le statut des professeurs et la discipline universitaire, et en surveille l'application	0
	participe à la modification des statuts conformément à l'article 35 de la charte	0
	est informée, avant l'adoption du budget, de la répartition des crédits entre les services et les facultés, de celle des dépenses d'immobilisation et de fonctionnement, ainsi que tout projet de développement	1
	surveille l'application de ses règlements conformément à l'article 27.09 et à l'article 27.13	0
	obtient communication de tout règlement, recommandation ou décision de la commission des études	0
	forme tout comité qu'elle estime utile et en détermine la composition et les attributions	3
	adopte tout règlement concernant sa régie interne	2
Sujet de l'intervention	Information générale ou relative au point, sans portée réglementaire; inclut les présentations	16
	Intervention sur un sujet qui découle de l'application des pouvoirs formels de l'assemblée	2
	Intervention au sujet des services offerts à l'Université de Montréal (DGTIC, DI, services auxiliaires, etc.)	4
	Intervention ayant rapport à des négociations sortant du cadre de l'Assemblée (FIO, convention collective, etc.) mais impliquant des groupes en présence à l'AU	2
	Intervention portant sur la séparation des pouvoirs entre l'AU et d'autres corps universitaires, comme le Conseil, le Comité exécutif, la direction, la commission des études, etc.	11
	Toute intervention ne répondant ni aux critères de la section "Sujets hors-mandat" ni à ceux de la section "Sujets"	0
Décision	Proposition adoptée à la majorité des voix	15
	Proposition rejetée	4
	Mise en dépôt - c'est-à-dire que le document va être revu à une autre séance, déterminée ou non	0
	Renvoi à un comité - étude par un comité de l'AU ou cession du droit de décision à une autre instance	0

Tableau VIII : Résultats de la séance du 17 décembre 2007

	Description	21-janv	
Intervenant	Membre de la direction, doyen ou vice-doyen	65	
	Professeur (excluant les chargés de cours), sans charge d'administrateur, sans être représentant du SGPUM	13	
	Professeur membre de l'exécutif ou du conseil syndical du SGPUM	29	
	Employés de l'université non inclus dans les autres catégories	0	
	Étudiants	20	
	Président d'assemblée Autres intervenants	22	
	Chargés de cours	0	
Type d'intervention	Question	31	
	Réponse à une question	33	
	Commentaire ne répondant pas à une question et n'appelant pas de réponse	46	
	Proposition au sens où l'entend le Code de procédure des assemblées délibérantes	14	
	Intervention de nature réglementaire afin d'orienter le débat	17	
Sujet de la décision	énonce les principes généraux qui président à l'orientation de l'université et à son développement	0	
	adresse au conseil toutes recommandations concernant l'administration et le développement de l'université, en particulier la création, la fusion et l'abolition des facultés, écoles, départements ou organismes, l'intégration, l'affiliation ou la désaffiliation d'institutions, et peut obtenir à ces fins tous renseignements d'ordre général concernant l'université	0	
	fait aux autres corps universitaires toutes recommandations concernant l'université	0	
	fait les règlements concernant le statut des professeurs et la discipline universitaire, et en surveille l'application	0	
	participe à la modification des statuts conformément à l'article 35 de la charte	0	
	est informée, avant l'adoption du budget, de la répartition des crédits entre les services et les facultés, de celle des dépenses d'immobilisation et de fonctionnement, ainsi que tout projet de développement	0	
	surveille l'application de ses règlements conformément à l'article 27.09 et à l'article 27.13	0	
	obtient communication de tout règlement, recommandation ou décision de la commission des études	0	
	forme tout comité qu'elle estime utile et en détermine la composition et les attributions	0	
	adopte tout règlement concernant sa régie interne	4	
	Sujet de l'intervention	Information générale ou relative au point, sans portée réglementaire ; inclut les présentations	4
Intervention sur un sujet qui découle de l'application des pouvoirs formels de l'assemblée		5	
Intervention au sujet des services offerts à l'Université de Montréal (DGTIC, DI, services auxiliaires, etc.)		3	
Intervention ayant rapport à des négociations sortant du cadre de l'Assemblée (FIO, convention collective, etc.) mais impliquant des groupes en présence à l'AU		7	
Intervention portant sur la séparation des pouvoirs entre l'AU et d'autres corps universitaires, comme le Conseil, le Comité exécutif, la direction, la commission des études, etc.		0	
Toute intervention ne répondant ni aux critères de la section "Sujets hors-mandat" ni à ceux de la section "Sujets"		3	
Décision	Proposition adoptée à la majorité des voix	11	
	Proposition rejetée	1	
	Mise en dépôt - c'est-à-dire que le document va être revu à une autre séance, déterminée ou non	0	
	Renvoi à un comité - étude par un comité de l'AU ou cession du droit de décision à une autre instance	0	

Tableau IX : Résultats de la séance du 21 janvier 2008

	Description	31-mars
Intervenant	Membre de la direction, doyen ou vice-doyen	53
	Professeur (excluant les chargés de cours), sans charge d'administrateur, sans être représentant du SGPUM	12
	Professeur membre de l'exécutif ou du conseil syndical du SGPUM	38
	Employés de l'université non inclus dans les autres catégories	0
	Étudiants	13
	Président d'assemblée Autres intervenants	18
	Chargés de cours	1
Type d'intervention	Question	30
	Réponse à une question	30
	Commentaire ne répondant pas à une question et n'appelant pas de réponse	48
	Proposition au sens où l'entend le Code de procédure des assemblées délibérantes	11
	Intervention de nature réglementaire afin d'orienter le débat	18
Sujet de la décision	énonce les principes généraux qui président à l'orientation de l'université et à son développement	0
	adresse au conseil toutes recommandations concernant l'administration et le développement de l'université, en particulier la création, la fusion et l'abolition des facultés, écoles, départements ou organismes, l'intégration, l'affiliation ou la désaffiliation d'institutions, et peut obtenir à ces fins tous renseignements d'ordre général concernant l'université	0
	fait aux autres corps universitaires toutes recommandations concernant l'université	0
	fait les règlements concernant le statut des professeurs et la discipline universitaire, et en surveille l'application	0
	participe à la modification des statuts conformément à l'article 35 de la charte	0
	est informée, avant l'adoption du budget, de la répartition des crédits entre les services et les facultés, de celle des dépenses d'immobilisation et de fonctionnement, ainsi que tout projet de développement	0
	surveille l'application de ses règlements conformément à l'article 27.09 et à l'article 27.13	0
	obtient communication de tout règlement, recommandation ou décision de la commission des études	0
	forme tout comité qu'elle estime utile et en détermine la composition et les attributions	2
	adopte tout règlement concernant sa régie interne	1
Sujet de l'intervention	Information générale ou relative au point, sans portée réglementaire; inclut les présentations	2
	Intervention sur un sujet qui découle de l'application des pouvoirs formels de l'assemblée	5
	Intervention au sujet des services offerts à l'Université de Montréal (DGTIC, DI, services auxiliaires, etc.)	2
	Intervention ayant rapport à des négociations sortant du cadre de l'Assemblée (FIO, convention collective, etc.) mais impliquant des groupes en présence à l'AU	1
	Intervention portant sur la séparation des pouvoirs entre l'AU et d'autres corps universitaires, comme le Conseil, le Comité exécutif, la direction, la commission des études, etc.	0
	Toute intervention ne répondant ni aux critères de la section "Sujets hors-mandat" ni à ceux de la section "Sujets"	5
Décision	Proposition adoptée à la majorité des voix	4
	Proposition rejetée	5
	Mise en dépôt - c'est-à-dire que le document va être revu à une autre séance, déterminée ou non	0
	Renvoi à un comité - étude par un comité de l'AU ou cession du droit de décision à une autre instance	0

Tableau X : Résultats de la séance du 31 mars 2008

	Description	07-avr
Intervenant	Membre de la direction, doyen ou vice-doyen	48
	Professeur (excluant les chargés de cours), sans charge d'administrateur, sans être représentant du SGPUM	18
	Professeur membre de l'exécutif ou du conseil syndical du SGPUM	26
	Employés de l'université non inclus dans les autres catégories	0
	Étudiants	4
	Président d'assemblée et autres intervenants	8
	Chargés de cours	0
Type d'intervention	Question	20
	Réponse à une question	23
	Commentaire ne répondant pas à une question et n'appelant pas de réponse	38
	Proposition au sens où l'entend le Code de procédure des assemblées délibérantes	7
	Intervention de nature réglementaire afin d'orienter le débat	8
Sujet de la décision	énonce les principes généraux qui président à l'orientation de l'université et à son développement	0
	adresse au conseil toutes recommandations concernant l'administration et le développement de l'université, en particulier la création, la fusion et l'abolition des facultés, écoles, départements ou organismes, l'intégration, l'affiliation ou la désaffiliation d'institutions, et peut obtenir à ces fins tous renseignements d'ordre général concernant l'université	0
	fait aux autres corps universitaires toutes recommandations concernant l'université	0
	fait les règlements concernant le statut des professeurs et la discipline universitaire, et en surveille l'application	0
	participe à la modification des statuts conformément à l'article 35 de la charte	0
	est informée, avant l'adoption du budget, de la répartition des crédits entre les services et les facultés, de celle des dépenses d'immobilisation et de fonctionnement, ainsi que tout projet de développement	1
	surveille l'application de ses règlements conformément à l'article 27.09 et à l'article 27.13	0
	obtient communication de tout règlement, recommandation ou décision de la commission des études	0
	forme tout comité qu'elle estime utile et en détermine la composition et les attributions	0
	adopte tout règlement concernant sa régie interne	0
Sujet de l'intervention	Information générale ou relative au point, sans portée réglementaire ; inclut les présentations	3
	Intervention sur un sujet qui découle de l'application des pouvoirs formels de l'assemblée, par exemple	0
	Intervention au sujet des services offerts à l'Université de Montréal (DGTIC, DI, services auxiliaires, etc.)	0
	Intervention ayant rapport à des négociations sortant du cadre de l'Assemblée (FIO, convention collective, etc.) mais impliquant des groupes en présence à l'AU	0
	Intervention portant sur la séparation des pouvoirs entre l'AU et d'autres corps universitaires, comme le Conseil, le Comité exécutif, la direction, la commission des études, etc.	0
	Toute intervention ne répondant ni aux critères de la section "Sujets hors-mandat" ni à ceux de la section "Sujets"	0
Décision	Proposition adoptée à la majorité des voix	4
	Proposition rejetée	2
	Mise en dépôt - c'est-à-dire que le document va être revu à une autre séance, déterminée ou non	0
	Renvoi à un comité - étude par un comité de l'AU ou cession du droit de décision à une autre instance	0

Tableau XI : Résultats de la séance du 7 avril 2008

	Description	Occurrence	
Intervenant	Membre de la direction, doyen ou vice-doyen	44	
	Professeur (excluant les chargés de cours), sans charge d'administrateur, sans être représentant du SGPUM	25	
	Professeur membre de l'exécutif ou du conseil syndical du SGPUM	27	
	Employés de l'université non inclus dans les autres catégories	0	
	Étudiants	3	
	Président d'assemblée Autres intervenants	20	
	Chargés de cours	1	
Type d'intervention	Question	28	
	Réponse à une question	30	
	Commentaire ne répondant pas à une question et n'appelant pas de réponse	36	
	Proposition au sens où l'entend le Code de procédure des assemblées délibérantes	4	
	Intervention de nature réglementaire afin d'orienter le débat	5	
Sujet de la décision	énonce les principes généraux qui président à l'orientation de l'université et à son développement	8	
	adresse au conseil toutes recommandations concernant l'administration et le développement de l'université, en particulier la création, la fusion et l'abolition des facultés	1	
	fait aux autres corps universitaires toutes recommandations concernant l'université	0	
	fait les règlements concernant le statut des professeurs et la discipline universitaire, et en surveille l'application	0	
	participe à la modification des statuts conformément à l'article 35 de la charte	0	
	est informée, avant l'adoption du budget, de la répartition des crédits entre les services et les facultés, de celle des dépenses d'immobilisation et de fonctionnement	3	
	surveille l'application de ses règlements conformément à l'article 27.09 et à l'article 27.13	0	
	obtient communication de tout règlement, recommandation ou décision de la commission des études	0	
	forme tout comité qu'elle estime utile et en détermine la composition et les attributions	8	
	adopte tout règlement concernant sa régie interne	6	
	Sujet de l'intervention	Information générale ou relative au point, sans portée réglementaire ; inclut les présentations	7
		Intervention sur un sujet qui découle de l'application des pouvoirs formels de l'assemblée, par exemple	1
		Intervention au sujet des services offerts à l'Université de Montréal (DGTIC, DI, services auxiliaires, etc.)	3
Intervention ayant rapport à des négociations sortant du cadre de l'Assemblée (FIO, convention collective, etc.) mais impliquant des groupes en présence à l'AU		1	
Intervention portant sur la séparation des pouvoirs entre l'AU et d'autres corps universitaires, comme le Conseil, le Comité exécutif, la direction, la commission des études, etc.		1	
Décision	Toute intervention ne répondant ni aux critères de la section "Sujets hors-mandat" ni à ceux de la section "Sujets"	2	
	Proposition adoptée à la majorité des voix	4	
	Proposition rejetée	1	
	Mise en dépôt - c'est-à-dire que le document va être revu à une autre séance, déterminée ou non	0	
	Renvoi à un comité - étude par un comité de l'AU ou cession du droit de décision à une autre instance	0	

Tableau XII : résultats de la séance du 21 avril 2008