

La charge de travail du professeur d'université: un programme de recherche...

Dans la dernière livraison du BULLETIN DE L'A.C.P.U.¹, Max Wyman note que les universités canadiennes commencent à faire face à un nouveau climat d'hostilité qui se traduit par des attaques de plus en plus fréquentes et vigoureuses de la part de la société en général et des gouvernements en particulier, quand ce n'est pas de la part des étudiants ou même de leur propre personnel. De plus en plus nombreux, en effet, sont les Canadiens qui sont déçus du peu d'effet produit par les énormes sacrifices consentis en faveur de l'enseignement supérieur au cours des deux dernières décennies pour solutionner les nombreux problèmes sociaux et économiques qui affligent le monde moderne. Leur désillusion les porte à remettre en question les coûts impliqués et à critiquer sévèrement le bas degré d'« efficacité » et de « productivité » des universités. Sans prétendre que les universités sont sans fautes à cet égard, M. Wyman plaide en faveur d'une meilleure compréhension des problèmes des universités par le public et d'un grand respect pour le travail qu'elles accomplissent déjà et qu'elles pourraient encore accomplir avec le support actif de ce dernier, vu que, selon lui, l'efficacité du monde des affaires qu'on érige en modèle pour les universités est largement un mythe, et que l'apport considérable des universités à la productivité nationale dans son ensemble est relativement facile à démontrer.

Quelle que soit la part exacte de vérité que contiennent les accusations portées contre les universités, il n'en demeure pas moins que ces accusations ont d'elles-mêmes presque automatiquement suscité la mise en place de mesures correctives qui ont déjà commencé à affecter les universités. En principe, tout manque d'efficacité et de productivité est censé démontrer une mauvaise administration des universités, qu'il s'agisse de la sous-utilisation des ressources qui sont mises à leur disposition, ou d'une mauvaise utilisation de ces mêmes ressources au niveau des choix de priorité face aux impératifs de la coordination et de la planification, d'abord au sein de chaque institution, et ensuite à l'intérieur du réseau universitaire pris dans son ensemble. Si les universités coûtent trop cher à la société pour ce qu'elles lui rapportent, c'est qu'elles dépensent à mauvais escient et ne répondent pas aux besoins réels de la société qui les maintient.

Les correctifs à apporter doivent donc nécessairement venir en même temps du dehors et du dedans.

Voilà sans doute pourquoi, dans une très intéressante étude récemment publiée dans *AFFAIRES UNIVERSITAIRES*², Murray G. Ross affirme que deux des principaux facteurs qui influenceront le plus sur la vie des universités dans les années à venir se font déjà sentir : il s'agit (a) du contrôle de plus en plus grand des gouvernements provinciaux sur les universités ; et (b) des changements importants qui sont progressivement apportés aux structures de régie interne des universités. Les deux développements, selon l'auteur, sont la cause directe d'un recours toujours de plus en plus grand à des données d'ordre purement quantitatif pour évaluer l'université sous tous ses aspects, usage qui ne peut aboutir qu'à une diminution de l'efficacité réelle de l'université dans l'accomplissement de sa tâche principale : la formation des étudiants.

Dans ses très grandes lignes, la thèse de l'auteur, en effet, est à peu près la suivante. Les universités en sont réduites à dépendre presque exclusivement de l'État pour leur financement. Les vastes sommes impliquées et le caractère public de ces fonds exigent du gouvernement, pour pouvoir en justifier l'utilisation, un effort de distribution équitable parmi les diverses institutions et une vérification aussi complète que possible des dépenses de ces dernières. Pour y arriver, il devient nécessaire de recourir à des critères uniformes de comparaison et d'évaluation. Pour être à la portée de tous en dépit de la nature très complexe du fonctionnement des universités, ces critères devront se limiter à des rapports quantitatifs (comme, par exemple, coûts, espaces, livres par étudiant, rapport professeur/étudiants, pourcentage des salaires par rapport au budget total, etc.) qui auront vite tendance à se muer en normes qui, plutôt que de demeurer de simples guides, deviendront des standards à atteindre coûte que coûte et même aux dépens de toute considération d'ordre qualitatif. Les nouveaux rapports entre les universités et les gouvernements, d'autre part, ont eu pour effet de créer de fortes pressions sur les universités afin que ces dernières adaptent leurs pratiques et leurs structures à ces nouvelles exigences de comptabilisation. De semblables exigences se sont donc peu à peu étendues au niveau des facultés et départements auxquels une administration nouvellement centralisatrice a maintenant tendance à demander qu'ils se conforment à une norme commune à toute l'université en dépit des très grandes différences qui peuvent les séparer par ailleurs. Or, conclut l'auteur, si l'université est un type d'organisation à caractère normatif, elle ne peut pas impunément emprunter les structures et les méthodes qui conviennent aux types d'organisations à caractère coercitif ou utilitaire. Il est donc fortement à redouter que, dans un tel contexte, elle perde peu à peu son utilisation et son efficacité.

Parler de l'efficacité et de la productivité de l'université, c'est en grande partie parler de l'efficacité et de la productivité de son corps professoral. Il n'est donc pas étonnant que la charge de travail d'un professeur soit récemment devenue, dans beaucoup d'universités, un objet prioritaire de rationalisation. Les premiers efforts qui ont été tentés dans ce sens, cependant, ont eu tendance à s'appuyer sur des normes pure-

ment quantitatives qui risquent de produire des résultats opposés à ceux qui étaient recherchés, quand ce ne serait qu'en raison de la réaction syndicale qu'ils sont aptes à provoquer. Une première analyse de la situation, même partielle, semble indiquer le besoin d'un véritable programme de recherche dans ce domaine. C'est ce programme que j'aimerais ici tenter de tracer.

On reproche souvent aux professeurs d'universités leurs activités para-universitaires, leur permanence d'emploi et les contraintes minimales qu'exercent sur eux les universités quant à l'emploi de leur temps et au choix de leurs activités universitaires et scientifiques. Pour beaucoup de gens, en effet, il s'agit là d'un abus systématique et généralisé de la liberté universitaire pour masquer un certain égoïsme professionnel doublé d'une notoire sous-productivité fort dispendieuse pour la société.

De plus en plus, ces critiques de l'extérieur trouvent un écho à l'intérieur des universités alors que l'administration, sous la pression des normes budgétaires imposées par le gouvernement et des critères encore mal définis qui sous-tendent ces normes, cherche à imposer à son personnel enseignant des normes de travail plus exigeantes et des contrôles plus sévères dans l'espoir de mieux s'ajuster aux contraintes gouvernementales.

Si, en effet, les subventions de fonctionnement que les gouvernements accordent chaque année aux universités sont plus ou moins directement liées au nombre des étudiants que reçoit chaque institution, mais sans systématiquement tenir compte du niveau de ces étudiants, de la nature des programmes dans lesquels ces derniers sont inscrits et de certaines autres circonstances historiques défavorables possibles, de fortes pressions s'exercent alors sur l'administration des universités dans lesquelles le rapport professeur/étudiants est le moins élevé pour faire évoluer ce dernier vers le meilleur rapport observé, ou tout au moins pour le faire se conformer à la moyenne provinciale. À cette fin, deux seules voies sont ouvertes : ou bien augmenter le nombre des étudiants en offrant de nouveaux programmes « populaires » et « peu dispendieux », ou bien réduire le nombre des professeurs, ce qui paraît plus facile et expéditif, et ceci, soit en coupant les programmes les moins populaires ou les plus dispendieux, soit en éliminant les professeurs les moins productifs, soit enfin en exigeant des professeurs un plus grand nombre d'heures-semaine d'enseignement et de présence à l'université de façon à limiter le plus possible les remplacements et les nouveaux engagements.

Ces mesures administratives, toutes pragmatiques et justifiées qu'elles puissent paraître à première vue, s'avèrent à l'examen très peu efficaces, surtout si les méthodes de caractérisation des activités professorales manquent de raffinement et si les normes désirées doivent être négociées au niveau d'un contrat collectif de travail. On comprendra sans peine que la norme qui se voulait optimale devienne vite à ce jeu une norme de compromis, et donc aussi, à la longue, une norme à rabais pour l'ensemble du réseau. Il serait étonnant, en effet, que les professeurs n'offrent pas à leurs « patrons » une forte résistance syndicale devant pareil empiètement sur leurs privilèges et droits

acquis en matière de liberté d'action, de sécurité d'emploi et d'activités extérieures, et qu'ils ne cherchent pas à compenser en comptabilisant à leur avantage leurs activités proprement universitaires. Enfin, même si l'on parvenait par ce moyen à réellement baisser les coûts par étudiant, ce qui est douteux, ceci ne voudrait aucunement dire pour autant que l'étudiant en recevrait plus pour son argent, si, comme il est à prévoir, la qualité de la formation qu'il reçoit devait en souffrir. Voilà donc un cas manifeste où l'utilisation exclusive de critères purement quantitatifs peut effectivement réduire l'efficacité et la productivité des universités en mettant l'accent sur la simple diminution des coûts plutôt que sur l'augmentation, qualitative tout autant que quantitative, du rendement, c'est-à-dire sur la formation la meilleure possible des étudiants, formation qui reste, après tout, la fonction principale des universités.

Si, d'autre part, l'efficacité et la productivité de l'université se ramène en grande partie à l'efficacité et à la productivité de son cours professoral, la question de la charge de travail du professeur en est une qui transcende le simple rapport employeur-employé pour rejoindre le palier de la responsabilité professionnelle, et encore, non seulement d'une responsabilité individuelle traditionnellement conçue comme réfractaire à toute contrainte extérieure, mais d'une responsabilité collective débouchant sur un certain nombre d'obligations nouvelles.

Si, en effet, le professeur est employé d'une université, et à travers elle, du gouvernement, ses droits et devoirs d'employé ne lui enlèvent aucunement ses responsabilités de professeur envers l'étudiant, et à travers lui, envers la société. Mais alors, le professeur-employé se trouve comme coincé entre les exigences de plus en plus grandes de l'étudiant et de la société modernes, d'une part, et les moyens financiers proportionnellement de plus en plus limités des universités et du gouvernement, d'autre part. La formation de l'étudiant d'aujourd'hui, en effet, est marquée au coin de l'adaptabilité devant le nombre toujours plus grand de cadres et l'éventail toujours croissant de fonctions qu'exige la société contemporaine. Pour répondre à ces besoins nouveaux, l'université et ses professeurs doivent de plus en plus se soumettre de bonne grâce à des contraintes gouvernementales de coordination et de planification, ainsi qu'à des normes financières assez rigides. Ces contraintes et ces normes, à leur tour, affectent inévitablement la charge de travail des professeurs. Il est clair, en effet, que l'employeur, en l'occurrence l'université de concert avec le gouvernement, est en droit d'exiger un haut rendement de ses employés, c'est-à-dire des professeurs. Partant ces derniers doivent le reconnaître et l'accepter ; mais il ne leur est pas permis d'abdiquer pour autant leurs responsabilités propres envers l'étudiant et la société en acceptant des conditions de travail qui ne leur permettraient pas d'assumer pleinement leurs responsabilités de professeurs. En vérité, c'est à eux d'abord qu'incombe collectivement le devoir de « produire » la meilleure formation possible d'étudiants au coût le plus bas.

Les responsabilités collectives des professeurs pour remplir ce devoir se situent et doivent être assumées à un triple niveau. Les professeurs, en effet, ont une première responsabilité au niveau de la collectivité restreinte que constitue l'université particulière

dans laquelle ils œuvrent : ils l'assument par la participation aux processus de consultation, de décision et d'exécution de leur établissement. Ils ont une seconde responsabilité au niveau de la grande collectivité des enseignants et chercheurs universitaires : ils l'assument par l'exercice, le respect et la défense de la liberté universitaire que leur a garantis jusqu'ici, en principe, leur permanence d'emploi. Ils ont enfin une troisième responsabilité au niveau de la collectivité supra-nationale des savants de leur spécialité : ils l'assument par la recherche, la publication et la participation aux travaux des sociétés savantes.

On voit mal dès lors quel intérêt auraient l'université et le gouvernement à adopter une attitude trop « patronale » en soumettant le professeur individuel à un contrôle qui serait plus que minimal quant à l'emploi de son temps et au choix de ses activités universitaires et scientifiques, en cessant de lui garantir de quelque manière l'exercice de sa liberté universitaire et en lui imposant des normes quantitatives rigides et uniformes dans sa tâche d'enseignement. Une telle attitude gênerait jusqu'à les décourager entièrement toutes activités politiques, professionnelles et scientifiques des professeurs au sein de leur université, rendant impossible la participation dynamique de ces derniers à la vie même de l'université, participation qui n'est rien moins qu'essentielle à l'atteinte des buts propres de cette dernière. Cette politique profondément aliénante pour le professeur résulterait, à son tour, en un enseignement universitaire qui demeure statique, enseignement qui, à la longue, coûte le plus cher à la société puisqu'il manque de s'adapter à des besoins qui sont, par définition, toujours changeants. Enfin, l'utilisation de normes quantitatives uniformes pour définir la tâche d'enseignement, si elle sert les fins d'une certaine efficacité administrative centralisatrice, néglige par contre de façon peu réaliste la grande diversité qui existe et doit exister entre les diverses unités pédagogiques de l'université, ajoutant encore au caractère statique de l'enseignement qui en résulterait. C'est donc dire que le souci d'une plus grande efficacité administrative se traduit ici par une moins grande efficacité et productivité de l'université en son entier, ce qui n'est guère le type de rationalisation qu'il faille rechercher.

Est-ce à dire qu'on doit conserver le statu quo et préconiser un retour au traditionnel laisser-faire des universités qui accordaient à leurs professeurs une liberté individuelle quasi illimitée, liberté que plusieurs du reste tournaient en licence ? Non, et bien au contraire, car il demeure toujours vrai, aujourd'hui plus que jamais, que le bien de l'étudiant et le bien de la société exigent une utilisation optimale du personnel universitaire enseignant en tenant compte de l'ensemble de ses activités, tant para-universitaires que strictement universitaires. Cette utilisation optimale est nécessaire, non seulement pour garder les coûts au plus bas niveau possible pour la société qui les défraye, mais encore et surtout pour assurer le maximum de qualité à la formation que les étudiants sont en droit d'attendre de l'université. Les grands nombres d'étudiants qui fréquentent l'université et la grande diversité de fonctions auxquelles ils doivent être préparés rendent aujourd'hui cette nécessité presque absolue, la marge

de jeu entre la capacité de payer du public et ses attentes en retour d'avantages sociaux et économiques étant devenue pratiquement nulle.

Mais alors, comment arriver à définir et à fixer cette utilisation optimale sans tomber dans les difficultés que nous avons signalées plus haut ? La seule façon de le faire consistera à adopter une optique qui, tout en respectant les droits stricts du patron et de l'employé, permettra aussi au professeur d'assumer pleinement ses responsabilités collectives envers l'étudiant et la société, telles que nous venons de les poser. Cette optique devra donc tenir compte de tous les facteurs qui, d'une manière ou d'une autre, affectent l'évaluation de la charge professorale.

Pour pouvoir simplement ériger la moyenne statistique observée en norme à satisfaire pour chaque groupe d'un réseau universitaire donné et pour chaque individu de chaque groupe — la meilleure moyenne tendant à devenir la norme commune —, il faudrait que les activités de tous les groupes soient assez exactement comparables et que la tâche mesurée soit unique et définie en termes univoques pour tous les individus, comme c'est le cas, par exemple, lorsqu'il s'agit du travail à la chaîne accompli par les ouvriers spécialisés d'une même industrie. Parce qu'il n'en est pas ainsi et qu'une saine coordination et planification d'un réseau universitaire exige la diversification de ses composantes et, à l'intérieur de chaque université, une variété considérable d'unités pédagogiques très différentes les unes des autres, il faudra plutôt recourir à la construction de modèles théoriques d'utilisation optimale du personnel universitaire enseignant en guise d'idéal à poursuivre pour chaque institution donnée, ces modèles étant construits à partir d'une extrapolation de l'expérience existante. À cette fin, il sera nécessaire de développer des méthodes adéquates de caractérisation de l'utilisation de ce même personnel, tant en vue de la construction des modèles théoriques que pour déterminer des correctifs à apporter en vue de l'amélioration constante du rendement du personnel.

Modèles théoriques, méthodes de caractérisation et correctifs d'amélioration constituent les éléments majeurs d'une approche assez nouvelle du problème de l'utilisation optimale du personnel enseignant des universités. Pour être fructueuse, cette approche devra pouvoir compter sur l'existence d'instruments techniques de mesure appropriés, passablement précis et raffinés. Ces instruments ne seront développés qu'à la suite d'une recherche scientifique sérieuse et systématique dans un domaine où les universités ont malheureusement pris l'habitude, soit de tout laisser au hasard, soit d'appliquer des normes administratives des plus rudimentaires. Il y a donc lieu de s'interroger sur les grandes lignes d'un tel programme de recherche.

À propos de la construction des modèles théoriques, il semble qu'il faudra surtout étudier l'importance relative qu'il faut accorder, premièrement, à la variabilité, selon les diverses unités pédagogiques de l'université, des courbes de carrière des professeurs pour autant que ces dernières reflètent elles-mêmes une certaine variabilité, factuelle ou souhaitable, des composantes de la charge professorale à divers moments

donnés (enseignement, recherche, administration, activités para-universitaires), et, deuxièmement, à la variabilité des programmes des divers niveaux d'études (1er, 2e et 3e cycles, niveau post-doctoral, éducation permanente, extension de l'enseignement) et des diverses formules pédagogiques possibles (cours magistral, travaux pratiques, laboratoire, séminaire, lectures dirigées, enseignement programmé, audio-visuel, etc.). En procédant par la méthode de l'identification des objectifs, il sera alors possible de procéder à des recoupements aboutissant à un certain nombre de charges de travail différentes possibles et à des combinaisons efficaces souhaitables de ces charges.

À propos des méthodes de caractérisation, trois éléments principaux sont à examiner : le rapport professeur/étudiants, la comptabilisation des diverses composantes de la charge professorale et la variabilité qui découle des différences entre les unités pédagogiques et les programmes d'études. Il est clair, en effet, que le rapport professeur/étudiants n'a pas la même importance, ni les composantes de la charge professorale la même valeur, pour des programmes dans des domaines différents. Le dernier élément sert proprement à la pondération qualitative des deux premiers.

Enfin, à propos des correctifs d'amélioration, trois moyens semblent particulièrement importants. Il s'agit de l'organisation du travail collectif, de la réforme pédagogique et des programmes de perfectionnement et de recyclage des professeurs.

L'organisation du travail collectif est nécessaire parce que le rendement d'un groupe n'est pas nécessairement égal à la somme des activités des membres de ce groupe, en particulier si, par défaut de coordination et de planification, des duplications se produisent ou certaines activités-clefs sont négligées. La réforme pédagogique, par ailleurs, est l'instrument nécessaire pour constamment adapter les activités d'enseignement de l'université aux exigences toujours changeantes de la formation des étudiants et pour remédier aux aspects négatifs de l'enseignement de masse dû aux nombres toujours de plus en plus grands d'étudiants qui fréquentent les universités. Des programmes de perfectionnement et de recyclage sont nécessaires, enfin, pour élever ou maintenir, selon le cas, la qualité du corps professoral sans recourir à une politique systématique de congédiement du personnel vieillissant ou rendu inutile par l'abandon de programmes d'études. Le recyclage, qui sert surtout à un professeur pour reprendre périodiquement pied dans son domaine, pourrait tout aussi bien permettre le passage d'une spécialité scientifique à une autre, ou même le passage d'une activité à une autre, comme, par exemple, de l'enseignement à l'administration.

Un tel programme de recherche devrait être mis sur pied le plus rapidement possible par les universités. Il s'agit là normalement d'un travail pour le bureau de recherches institutionnelles dans les universités où un tel organisme existe. À son défaut, il faudrait recourir à une commission ou à un comité spécial du sénat ou du conseil de l'université, bien qu'il s'agisse d'un travail technique de longue haleine et qui nécessitera de nombreuses vérifications et des mises au point périodiques. Sans cette recherche, par contre, on voit mal comment l'administration des universités et le

gouvernement pourraient en arriver à une politique cohérente et efficace d'utilisation du personnel enseignant qui serait axée sur le principe d'un rendement optimal, tant au point de vue de la qualité que de la quantité des services rendus. Or, une telle politique constitue la clef de voûte d'une véritable rationalisation des coûts de l'enseignement supérieur, rationalisation qui devient chaque jour plus urgente.

Mais pour mettre le processus en branle, cependant, il est probable que l'impulsion initiale doit venir des professeurs eux-mêmes par le truchement de leurs associations, s'il est vrai que l'approche proposée est la seule qui permette à ces derniers d'assumer pleinement leurs responsabilités collectives envers l'étudiant et la société. Ils devront étudier le projet dans son ensemble et s'entendre sur ses propres lignes afin de se convaincre eux-mêmes et de pouvoir ensuite convaincre l'administration de leur université de la nécessité et de l'urgence d'en développer les détails pour une mise en application aussi hâtive que possible.

Déjà, à l'Université Laval, l'Association des professeurs a soumis le projet à l'examen de la communauté universitaire lors d'un colloque d'une journée tenu le 8 décembre dernier. Le projet dans son ensemble ayant reçu un accueil favorable de la part des participants, l'Association publiera intégralement les actes du colloque dans le prochain numéro de sa revue FORUM UNIVERSITAIRE³ dans l'espoir d'étendre le débat à toute la province.

Quel sort est ultimement réservé au projet ? Il serait bien difficile de le prévoir, mais il est permis d'espérer que l'initiative aura au moins permis d'éviter l'implantation définitive de quelques-unes des plus mauvaises pratiques administratives qui commencent à apparaître dans nos universités. Il y a une rationalisation qui n'a de rationnel que le nom : il ne faudrait pourtant pas, à cause d'une rationalisation qui n'en est pas une, finir avec des universités qui n'en sont plus. Par contre, il ne faudrait pas non plus que la même chose se produise faute de rationalisation véritable. C'est là le défi que doivent relever les professeurs, car sans universités véritables, il n'y a pas d'universitaires véritables.

ANDRÉ CÔTÉ,
professeur à la faculté de philosophie,
Université Laval.

Notes

1. Max Wyman : *The State of Universities*, C.A.U.T. BULLETIN de l'A.C.P.U., Hiver 1972, Volume 20, Numéro 2, pp. 33-38.
2. Murray G. Ross : *Rule by Computer ?*, AFFAIRES UNIVERSITAIRES, Mars 1972, Volume 13, Numéro 3, pp. 2 et 3.
3. *Actes du colloque de l'A.P.U.L. du 8 décembre 1971*, FORUM UNIVERSITAIRE, Numéro 10, Avril 1972. (Sous presse)