

1.3

S'organiser pour la gouvernance collégiale

En 1994, Donald Savage, secrétaire général de l'ACPPU, observait ce qui suit :

Les négociations collectives rendent la [collégialité] plus réelle. Sans les négociations, les administrations universitaires peuvent soit ne pas tenir compte du corps professoral, soit suivre les étapes de la consultation pour ensuite mettre en œuvre des plans décidés depuis le début. C'est cette fausse collégialité ... qui a favorisé la syndicalisation et qui explique ... la stratégie initiale de l'ACPPU qui consiste à passer par les négociations collectives pour assurer une démocratisation efficace et des mécanismes d'appel équitables (Savage 1994: 382).¹

Loin de menacer la gouvernance collégiale, comme certains l'avaient alors prédit, le pouvoir organisé a renforcé la collégialité en obtenant des droits contractuels qui soutenaient les demandes des professeurs visant à partager le processus décisionnel et l'établissement des priorités.

Qu'est-ce qui est en jeu? Le besoin renouvelé de la syndicalisation aujourd'hui

Trois décennies plus tard, le personnel académique de tout le pays dénonce toujours la « fausse collégialité » qui existe encore, même là où les structures de collégialité officielles sont mises en place depuis longtemps. Les contraintes reflètent des conditions de travail et des méthodes de gestion modelées sur l'entreprise privée qui, dans les faits, restreignent ou marginalisent la participation du personnel académique au processus décisionnel et à l'établissement des priorités à toutes les instances.

Aujourd'hui, la gouvernance collégiale est aussi remise en question par des facteurs externes, dont beaucoup sont dus à la réduction du financement public et aux efforts déployés pour transformer l'éducation publique de manière à servir les intérêts du marché. L'intensification de la précarité des emplois empêche les universitaires de participer de manière significative aux activités collégiales, car certains ne peuvent pas le faire en vertu de leur contrat, en même temps que les rangs du personnel académique permanent s'étiolent. Les efforts faits pour compenser la perte de revenus publics grâce à des donateurs du secteur privé et aux droits de scolarité — en particulier ceux des étudiants internationaux — peuvent fausser les priorités et les activités académiques.

Trop souvent, ce sont des consultants du secteur privé qui proposent ce qui devrait tenir lieu d'activités de gouvernance collégiale, qu'on parle de recrutement d'administratrices et administrateurs académiques ou d'élaboration de plans stratégiques et « d'intégration » de nouveaux membres du conseil d'administration, en consolidant les méthodes du secteur des affaires. Celles-ci incluent notamment un modèle de responsabilité fiduciaire peu adapté aux universités et collèges publics, où les demandes injustifiées de secret et de loyauté sont en contradiction avec la liberté académique et la collégialité.²

Directement et indirectement, les gouvernements influencent les établissements d'enseignement en adoptant des mesures comme une austérité générale jumelée à un financement ciblé pour des programmes favorisés, ainsi qu'une évaluation et des formules de financement axées sur le marché.

Dans un tel contexte, le pouvoir d'organisation des associations de personnel académique fournit la base nécessaire à l'atteinte d'une véritable collégialité. Sinon, c'est une fausse collégialité qui prévaudra, renforçant le contrôle de la direction, moins en tentant de nous berner qu'en favorisant une politique de résignation en vertu de laquelle le personnel académique qui voit ce qui se passe prend la décision calculée de ne pas perdre de temps avec de simples exercices de ratification.

En revanche, les membres d'associations organisés autour de la gouvernance sont des membres qui sont déjà connectés à leurs collègues syndicaux et mieux préparés à se mobiliser pendant les négociations, les moyens d'action au travail et d'autres actions collectives, comme celles qui visent à contrer l'érosion de l'éducation postsecondaire publique mentionnée ci-dessus, une condition essentielle à l'atteinte d'une véritable collégialité.

Comment pouvons-nous nous organiser pour atteindre une vraie gouvernance?

Comme nous l'avons souligné ailleurs dans cette collection sur la gouvernance, les syndicats de personnel académique devraient négocier des clauses de convention collective qui renforcent la capacité de leurs membres à participer à la gouvernance collégiale et permettent au syndicat de déposer des griefs en cas d'intrusion administrative ou d'infraction aux droits collégiaux. Ces dispositions peuvent avoir trait directement à la gouvernance, ou elles peuvent contribuer aux conditions plus larges nécessaires à une robuste collégialité, comme les suivantes :

- sécurité d'emploi
- clauses relatives aux effectifs
- critères de promotion et de permanence de l'emploi
- dispositions relatives à l'équité qui portent sur les barrières à la participation (par exemple, les services de garde à l'enfance)

L'obtention d'un mandat pour négocier en faveur de la gouvernance collégiale est une dimension de « l'organisation pour la collégialité », tout comme veiller à ce que les propres structures de gouvernance de l'association permettent l'atteinte de cet objectif (voir le document « aide-mémoire de haut niveau »).

Les associations de personnel académique devraient aussi renforcer et protéger la collégialité en s'assurant d'utiliser pleinement les clauses existantes :

- Évaluez et analysez votre contexte de gouvernance :
 - déterminez les possibilités institutionnelles, politiques, législatives et de conventions collective, ainsi que les lacunes et les barrières qui nuisent à la gouvernance collégiale;
 - évaluez l'organisation matérielle de la collégialité : dans le contexte de l'après-pandémie, la collégialité est-elle conditionnée par des forums et des méthodes réorganisés, comme le recours routinier aux réunions en ligne? Ces changements doivent être analysés pour qu'on en comprenne les effets sur la quantité et la qualité de la participation du personnel académique;
 - identifiez les alliés et les ennemis réels et potentiels.
- Sondez vos membres sur ce qui est important pour eux dans la gouvernance et, plus largement, dans l'établissement, ainsi que sur ce qui les empêche de s'intéresser à ces questions en étant plus engagés (efficacement) dans les activités collégiales : charge de travail, épuisement? impression de futilité? manque de soutien? manque de reconnaissance ou sentiment que « le service ne compte pas »?
- Déterminez clairement les enjeux qui préoccupent le plus les membres. Décidez de l'ordre de priorité des changements à mettre en place grâce à des exercices d'établissement d'objectifs très visibles, inclusifs et démocratiques. Tout au long, dans les interactions avec les membres, reliez la gouvernance collégiale aux enjeux qui préoccupent les gens (par exemple, la charge de travail). Songez à la façon d'aborder ces enjeux en utilisant les diverses stratégies mentionnées dans la présente section.
- Incluez l'intérêt et l'affinité avec les questions de gouvernance dans les exercices de recensement et les réunions individuelles avec les membres. Identifiez les membres qui exercent une influence sur les questions de gouvernance.
- Écoutez ce que disent les employeurs et ce qui se dit parmi les membres; travaillez à créer une nouvelle vision positive qui remplacera les discours anti-collégialité.

- Organisez les membres pour qu'ils occupent des rôles clés dans la gouvernance en invitant les membres sensibilisés et influents à se présenter à des postes électifs, préférablement dans des groupes qui peuvent se soutenir les uns les autres.
- Produisez un courriel ou une trousse d'accueil destinée aux nouveaux sénateurs et sénatrices ou membres du conseil issus de l'association; offrez des séances de mentorat et de développement aux sénatrices et sénateurs.
- Organisez, pour les nouveaux sénateurs et sénatrices, des activités combinant de l'information sur les ressources offertes par l'association et du soutien avec une dimension sociale.
- Aiguiser l'intérêt des membres et leur capacité à s'engager efficacement dans les instances et les processus décisionnels, par exemple :
 - en incluant la question de la gouvernance dans les activités d'orientation destinées aux nouveaux membres;
 - en participant au suivi d'enjeux et de points inscrits à l'ordre du jour; recherchez des façons d'inclure dans l'ordre du jour du sénat les préoccupations du personnel académique;
 - en offrant un espace de caucus (celles et ceux qui craignent que de tels efforts collectifs puissent nuire à l'indépendance du personnel académique qui participe à des activités de gouvernance se souviennent que les administratrices et administrateurs considèrent qu'il est entièrement légitime pour eux de travailler en caucus, avec personnel de soutien, et qu'ils s'engagent souvent à voter en bloc);
 - en formant les membres pour qu'ils puissent intervenir efficacement dans les forums de gouvernance, notamment en aidant à présenter des résolutions et à participer à des débats;
 - en fournissant de l'information sur des enjeux clés;
 - en tenant des rencontres annuelles ou semi-annuelles de membres du sénat et du conseil d'administration provenant du personnel académique afin que ceux-ci puissent, entre autres, rendre compte de l'état de la gouvernance et poser des questions sur des préoccupations communes.
- Appuyez la participation des membres aux exercices d'établissement de politiques et de planification, par exemple en les tenant au courant des examens de politiques et en fournissant de l'information et des analyses sur les enjeux soulevés. Songez à prévoir du temps pour discuter de questions de gouvernance aux assemblées des membres ou à organiser des forums pour les aborder.

- Menez des campagnes pour favoriser la gouvernance collégiale dans certains domaines, par exemple en demandant un processus de recrutement administratif ouvert ou un meilleur partage de l'information, ce qui inclurait la transparence budgétaire et financière. Conformément au modèle organisationnel, ces campagnes comprendraient des actions des membres.
- Fournissez des analyses, du soutien et des moyens pour organiser rapidement des moyens d'action lorsqu'un problème de collégialité doit être abordé de façon urgente, par exemple des campagnes de lettres en ligne ou des votes parallèles dans les conseils de faculté de tout l'établissement. Ces votes offrent une importante occasion d'imprimer un élan au mouvement et de sensibiliser les membres avant des votes du sénat.
- Rédigez des lettres d'opinion ou utilisez d'autres médias pour sensibiliser un public plus large à l'importance de la gouvernance collégiale dans une éducation postsecondaire de grande qualité.
- Formez des coalitions avec des unions étudiantes et d'autres alliés.

Notes de fin de page

¹ "Universities and Collective Bargaining." Interchange 25/4: 381-384.

² Voir le Bulletin juridique de l'ACPPU sur l'obligation fiduciaire

Le présent document fait partie de la Collection sur la gouvernance de l'ACPPU, un ensemble évolutif de ressources visant à soutenir les associations membres dans leurs efforts pour renforcer la gouvernance collégiale à leurs établissements et protéger et promouvoir la voix des membres du personnel académique au sein de ces établissements.

Les commentaires et les suggestions sur le développement continu de la collection sont les bienvenus. N'hésitez pas à communiquer avec le Comité sur la gouvernance de l'ACPPU à **governance-gouvernance@caut.ca**.



Canadian Association of University Teachers
Association Canadienne des professeures et professeurs d'université
www.acppu.ca

