

DIALOGUES SOLIDAIRES

par Alejandro Lorite Escorihuela

N° 1

RENCONTRE AVEC LES DIRECTIONS ACADÉMIQUES (15-16 JUIN 2023)

L'IMPACT ACADÉMIQUE DES COUPES RÉCURRENTES DANS LE NOMBRE DE CHARGES DE COURS ALLOUÉ (« LES ENVELOPPES DE CHARGES »)

Les 15 et 16 juin passés, le Syndicat des professeurs et de professeures de l'UQAM a organisé des rencontres de discussion entre les directions académiques, auxquelles avaient été invitées toutes les directions de programmes, les directions de départements, et les sept vice-doyennes et vice-doyens aux études. Cette première ronde de discussions, animée par la Présidente du syndicat Geneviève Hervieux, a eu pour objet principal l'impact de la politique de compression des charges de cours sur la gestion des programmes et des parcours étudiants.

Les directions de programmes ont eu l'opportunité de débattre des défis liés à la gestion des commandes de cours compte tenu des coupes récurrentes dans le nombre de cours alloué chaque année aux Faculté et à l'École des sciences de la gestion (nombre connu sous le nom de « enveloppes de charges » facultaires). Les inquiétudes et difficultés exprimées par les directions convergent sur le fait que le calcul annuel de l'enveloppe de charges sur la base comptable des variations d'effectifs étudiants d'une année à l'autre a des effets délétères sur viabilité et l'attractivité des programmes, la gestion des parcours étudiants, et ultimement la possibilité pour les directions d'assumer leur responsabilité dans la mise en œuvre de la mission de l'université.

Les directions académiques ont fait diverses observations pour illustrer les effets contreproductifs de la compression des charges de cours tant dans l'année écoulée que plus généralement dans les dernières années :

EFFET DES COUPES SUR LA VIABILITÉ DES PROGRAMMES

- La consolidation des commandes de cours a été généralement vécue par un certain nombre de directions comme **obsessivement orientée vers l'épargne créée sur le court terme** par la fermeture de cours individuels, sans considération suffisante de **l'impact sur la viabilité globale des programmes à moyen terme**.
- Contextuellement, certains programmes ont accédé à la demande de l'Administration d'augmenter de façon significative le contingent d'admissions prévu, mais n'ont pas pu bénéficier de charges de cours supplémentaires

ou d'autres ressources pour faire face de façon responsable à cette augmentation (p. ex. pour dédoubler des cours de 1^{re} année). **L'isolement des directions** de programmes dans ces situations et le fait qu'elles aient dû **quémander des charges** auprès d'autres départements, ou même du Vice-rectorat à la vie académique, ont été très mal vécus. Les répercussions de cette augmentation sur la durée entière des programmes laissent envisager **des difficultés récurrentes** s'il s'agit de **négoier chaque année des charges ponctuelles une par une**, d'autant plus que le contingent augmenté sera, selon les modes de calculs actuels (dits « historiques »), la nouvelle norme pour évaluer les variations d'effectifs et le nombre de charges allouées à l'année suivante.

- Une inquiétude partagée par plusieurs directions concerne le fait que les coupes de charges telles qu'elles ont été vécues ces dernières années créent **un cercle vicieux**, dans lequel la diminution du nombre de cours provoque une diminution de l'attractivité des programmes, qui a ensuite pour effet une diminution des inscriptions et donc de nouvelles coupes dans l'enveloppe de charges.
- Les coupes dans l'enveloppe de charges ont eu pour conséquence une perte de **flexibilité dans l'offre de cours**, particulièrement en ce qui touche à la variété de formats pour servir une population étudiante diversifiée.
- Les directions de programmes et de département ont réitéré l'inquiétude face à des coupes récurrentes qui ont tendance à présent à toucher **des cours obligatoires et des cours essentiels pour les parcours étudiants**, de sorte que non seulement on met en danger des programmes, mais, de façon plus aberrante encore, **on alimente de façon ostensible les programmes des autres universités** en leur envoyant nos étudiantes et nos étudiants. Des petits programmes qui vivent sous la pression constante de devoir couper des cours voient **l'impact direct sur le recrutement et la rétention des personnes étudiantes**, alors que ces dernières peuvent faire leurs études dans des programmes concurrents qui ne vivent pas en mode survie, mais dans un mode plus rationnel de développement.
- Un autre effet perturbateur des coupes dans les enveloppes de charges, lors de la consolidation de la commande, est causé spécifiquement par **l'annulation de cours de propédeutique**. Les personnes étudiantes concernées par ces cours se voient bloquées dans leur cheminement ou transférées directement dans des cours réguliers des programmes aux côtés d'étudiantes et d'étudiants qui ont déjà suivi des cours prérequis. Le résultat au point de vue de la qualité de la formation est indésirable pour les unes et les uns comme pour les autres.

EFFET DES COUPES SUR LA COHÉSION INSTITUTIONNELLE

- Les coupes récurrentes dans l'enveloppe de charges créent **des tensions entre les programmes et les départements**. Elles génèrent aussi des problèmes entre programmes ou entre départements, compte tenu du fait que les charges attribuées à un département sont aussi utilisées pour des cours exigés par d'autres départements (dits « cours de service »). Par ailleurs, les directions de programme n'ont généralement pas

l'information suffisante pour pouvoir prendre des décisions éclairées et les assumer lors du processus de « consolidation » de la commande de cours, notamment en ce qui concerne l'impact des coupes sur la tâche d'enseignement des collègues.

- Les tensions créées par la politique d'austérité budgétaire au travers de la gestion des enveloppes de charges ont poussé à **un repli des unités académiques sur elles-mêmes, ce qui n'a fait qu'aggraver la situation**, alors qu'une solution serait au contraire de renforcer la solidarité interdisciplinaire entre les unités académiques en augmentant la collaboration, le partage de cours et la circulation des membres du corps enseignant entre les Facultés.
- Les directions de programme et de département ont exprimé également une inquiétude face à **l'augmentation de la tension entre les programmes et les décanats**, particulièrement à cause de la **position difficile des Vice-doyennes et vice-doyens aux études (VDÉ)** dans la politique d'austérité déployée par l'Administration. Le **manque de transparence** concernant les raisons des coupes et les modalités de répartition créent en général **une confusion sur le rôle des VDÉ** et leur relation avec les programmes qu'elles et ils supervisent, d'une part, et le Vice-rectorat à la vie académique qui leur donne des instructions, d'autre part.
- De la perspective des directions, on note de façon générale un manque d'explications claires sur **la nature et les bases du diagnostic de situation qui légitime des coupes récurrentes**, dont l'impact pédagogique et ultimement institutionnel est visiblement néfaste. On a déploré **une forme de paternalisme consistant à ne pas considérer la réalité des impacts réels** des coupes sur la rétention et le recrutement des personnes étudiantes, tels qu'ils sont perçus en première ligne par les directions. Des directions de programme s'inquiètent en particulier du fait qu'à un certain stade, **la publicité de programmes de l'UQAM deviendra de la publicité mensongère** par la faute de mesures contribuant à la dégradation de l'offre de cours.
- Les directions de programme et de départements ont exprimé une lassitude face à ce qui est perçu comme **des moyens de pression injustes** utilisés pour obtenir des coupes de cours, et en particulier face à **l'accusation récurrente de ne pas faire preuve de solidarité** envers le reste de l'université et les programmes en difficulté. Par ailleurs, comme les sacrifices consentis par des programmes ont comme effet probable une pénalisation future – puisqu'une augmentation ponctuelle du contingentement augmentera aussi la pression sur les programmes concernés pour maintenir ce contingent tout en ne disposant pas d'un nombre croissant de charges – **les directions sont naturellement incitées à ne plus consentir à ces sacrifices**.

EFFET DES COUPES SUR LA GESTION DES RESSOURCES

- De façon générale, **la gestion des commandes de cours sur une base annuelle** n'est synchronisée ni sur la vie des programmes, qui se déroule sur plusieurs années, ni sur la gestion de la tâche d'enseignement par les professeures et professeurs, qui devraient pouvoir aménager leurs tâches d'enseignement sur plusieurs années.

- La coupe récurrente des charges pose des **problèmes pour le maintien d'une tâche complète d'enseignement pour des membres du corps professoral** dans certains départements. Cet effet est aggravé dans des petits départements par le fait que des cours obligatoires commandés par des programmes rattachés à d'autres départements ou Facultés, ou encore des cours très spécialisés commandés par ces autres départements, devront être finalement donnés par des professeures et professeurs de ces départements ou Facultés. Si la gestion de l'enveloppe de charges continue de se faire de cette manière, **le maintien de la façon actuelle de comptabiliser la charge complète d'enseignement** des professeures et professeurs deviendra très difficile, compte tenu par ailleurs de la multiplication de modalités de cours différentes, comme l'enseignement en équipe ou les cours à un crédit.

- **Le manque ou le roulement rapide du personnel administratif de soutien** rend la gestion des programmes difficile, particulièrement parce que des personnes agentes de gestion des études dont l'expérience est limitée se retrouvent dans des situations d'inscriptions rendues complexes par la politique d'austérité budgétaire imposée au travers des enveloppes de charges. **L'attribution de dégrèvements pour des directions adjointes** sur la base exclusive de l'effectif étudiant aggrave la situation dans le cas où l'on voit le cercle vicieux des coupes de charges contribuer à une diminution des effectifs, et donc la perte de dégrèvements.

- L'introduction du **Principe de maintien de la diversité académique (PMDA)**, qui vise à mitiger l'impact des coupes découlant de la diminution des effectifs, est **une source d'inquiétude** pour les programmes qui en bénéficient, compte tenu du manque de garanties d'une application continue de ce principe.

- Certaines dimensions de la gestion des programmes par les directions requièrent **un soutien logistique et administratif particulier qui fait encore défaut**. Les programmes qui incluent des stages demandent un support administratif soutenu pour fonctionner de façon efficace. C'est le cas aussi pour **l'administration des programmes qui ont des composantes en ligne**, et plus encore les programmes qui doivent jongler avec une variété de modalités d'enseignement, souvent pour le même cours. Un autre cas de gestion intensive est celui **des programmes qui incluent des admissions sur la base de l'expérience**. Ces derniers demandent un soutien administratif particulièrement soutenu, et l'impulsion gouvernementale à l'expansion de tels programmes dans les années à venir ajoute des responsabilités de gestion à des directions qui manquent déjà de ressources.

- La mise en œuvre de la politique d'austérité budgétaire actuelle au travers de la compression des charges a ultimement eu **un effet sur la structure de gouvernance de l'université**, qui historiquement reposait sur la circulation d'information et d'expérience depuis la base vers les instances délibérantes et paritaires. Dans le régime actuel, des décisions qui ont un contenu essentiellement académique, concernant la structure et la gestion des programmes, sont **prises de façon largement unilatérale, sans considération suffisante de l'expérience du terrain** où l'impact se fait sentir, et sur la base d'un type de prédictions et de projections qui n'ont pas toujours été fiables (comme le montrent les échecs de programmes académiques supposément

voués à un succès futur).

- Les directions académiques ont réaffirmé l'importance d'avoir **une approche nuancée et contextuelle de l'enseignement en ligne** et de la diversification des modalités d'enseignement en général. Le point de départ de la réflexion sur l'allocation de ressources à la mise en œuvre de modalités spécifiques d'enseignement doit être **une vision stratégique des voies de développement privilégiées pour l'UQAM**. Cette perspective d'ensemble déterminera comment on justifie l'investissement dans l'enseignement en ligne, en hybride ou en comodal (qui renforcerait par exemple l'accessibilité de l'université pour certains segments de la population) ou **la valorisation de l'enseignement en présentiel** (qui répondrait notamment à des projets d'internationalisation en lien, par exemple, avec la contribution de l'UQAM à la politique de francisation et à la francophonie en général).

VERS DES SOLUTIONS

- Les directions de programme et de Département ont encore une fois montré **leur dévouement et leur engagement pour leur institution**, en mettant en avant des pistes de solution et des façons de gérer les difficultés financières qui se démarquent de la politique d'austérité en vigueur depuis plusieurs années. De part et d'autre dans les directions académiques on songe au **potentiel inexploité du développement de partenariats à l'intérieur de l'université, du réseau, mais aussi avec des universités canadiennes et européennes**; à des modes de gestion et de budgétisation de l'enveloppe de charges sur un cycle correspondant à la vie des programmes et à la planification stratégique des départements; à des **réformes administratives dans la gestion des admissions** et des inscriptions sur la base de l'expérience réelle et diversifiée des programmes; à des **modalités de consolidation des commandes de cours** qui répondent à la réalité vécue des programmes et non pas à des spéculations qui peuvent avoir des effets largement contreproductifs en cas d'erreur; et nombre d'autres idées qui devraient être mises à profit au travers des **processus de gouvernance paritaire** qui font la force et la résilience de l'UQAM.

- Dans des rencontres futures, le syndicat se propose de continuer à réunir les directions académiques de façon périodique pour favoriser un partage des connaissances et des expériences de façon à faciliter le travail des professeures et professeurs qui accomplissent la tâche fondamentale d'administrer les programmes académiques de l'UQAM.

